

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO SÓCIOECONÔMICO – CSE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – CAD

PEDRO DE CAMPOS PIRES

**PLANO DE NEGÓCIOS
SEVEN FOOTBALL SOCIETY**

FLORIANÓPOLIS
2016

PEDRO DE CAMPOS PIRES

**PLANO DE NEGÓCIOS
SEVEN FOOTBALL SOCIETY**

Trabalho de Conclusão de Curso da
graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.
Professora orientadora: Andressa Sasaki
Vasques Pacheco

FLORIANÓPOLIS
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pires, Pedro de Campos
Plano de negócios Seven Football Society / Pedro de
Campos Pires ; orientadora, Andressa Sasaki Vasques
Pacheco - Florianópolis, SC, 2016.
76 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Plano de negócios. 3.
Empreendedorismo. 4. Futebol Society. I. Pacheco, Andressa
Sasaki Vasques. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distribuição das estratégias de acordo com os objetivos da pesquisa.....	31
Quadro 2: Resumo das contribuições da pesquisa.	49
Quadro 3: Resumo dos principais concorrentes.	54
Quadro 4: Preço da distribuição das bebidas.	55
Quadro 5: Preço dos materiais esportivos.	56
Quadro 6: Preço das estruturas do campo de futebol.	56
Quadro 7: Matriz FOFA.	59
Quadro 8: Estimativa de investimento inicial.	60
Quadro 9: Estimativa de custos e despesas mensais.	61
Quadro 10: Previsão de receita mensal.....	63
Quadro 11: Previsão de receita anual.	63
Quadro 12: Previsão de fluxo de caixa do primeiro ano.....	63
Quadro 13: Balanço patrimonial projetado.....	64
Quadro 14: DRE Projetada no primeiro ano.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Forças de Porter.....	15
Figura 2: Matriz F.O.F.A.	17
Figura 3: Mix ou Composto de Marketing.	18
Figura 4: Estratégia da Empresa.....	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Contextualização do Tema	6
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 Justificativa.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 O plano de negócios	11
2.1.1 Estrutura do plano de negócios.....	12
2.2 Aspectos jurídicos e tributários do negócio.....	12
2.2.1 Natureza jurídica	12
2.2.2 Aspectos tributários	13
2.3 Análise de mercado	14
2.3.1 Matriz F.O.F.A.	16
2.4 Plano de marketing	17
2.5 Plano operacional	21
2.6 Plano financeiro	24
2.6.1 Balanço Patrimonial	25
2.6.2 Demonstrativo de Resultados	26
2.6.3 Demonstrativo de Fluxo de Caixa	26
2.6.4 Custos Fixos.....	26
2.6.5 Custos Variáveis	27
2.6.6 Preço de Venda.....	27
2.6.7 Ponto de Equilíbrio	27
2.6.8 Capital de Giro	27
2.6.9 Prazo de Retorno do Investimento	27
2.6.10 Rentabilidade	28
2.6.11 Lucratividade	28
2.6.12 Margem de Contribuição	28
2.6.13 Índice de Margem de Contribuição.....	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1 Classificação da Pesquisa.....	29
3.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	30
4 SEVEN FOOTBALL SOCIETY: PLANO DE NEGÓCIOS	33
4.1 Sumário Executivo	33
4.1.1 Resumo – A Empresa	33

4.1.2 Razão Social e Forma Jurídica	34
4.1.3 Missão, Visão e Valores	34
4.1.4 Estrutura Organizacional	34
4.1.5 Funcionamento da empresa	35
4.1.6 Precificação	35
4.2 Análise de Mercado	35
4.2.1 Analise dos Clientes	35
4.2.1.1 Perfil Dos Respondentes	36
4.2.1.2 Renda familiar mensal	36
4.2.1.3 Escolaridade completa	37
4.2.1.4 Bairro de residência	38
4.2.1.5 Veículo próprio	38
4.2.1.6 Frequência que jogam futebol	39
4.2.1.7 Modalidade de futebol que mais praticam	39
4.2.1.8 Modalidade de futebol que preferem praticar	40
4.2.1.9 Conhecimento sobre campo de futebol <i>Society</i> em Itapetininga	41
4.2.1.10 Local de prática do society	41
4.2.1.11 Fatores os levam a frequentar tais campos	42
4.2.2 Sobre o negócio	43
4.2.2.1 Importância de fatores na escolha do campo	43
4.2.2.2 Horário que costumam jogar futebol	44
4.2.2.3 Dias da semana em que costumam jogar futebol	44
4.2.2.4 Diferenciais buscados	45
4.2.2.5 Outros diferenciais	46
4.2.2.6 Forma de agendamento	47
4.2.2.7 Valor gasto por jogo	47
4.2.2.8 Mensal x Avulso	48
4.2.2.9 Bebidas consumidas pós-jogo	48
4.2.2.10 Resumo – Principais Contribuições	49
4.2.3 Analise dos Concorrentes	50
4.2.3.1 Resumo – Principais Concorrentes	54
4.2.4 Analise dos Fornecedores	55
4.2.4.1 Produto	57
4.2.4.2 Preço	57
4.2.4.3 Praça	57
4.2.4.4 Promoção	58
4.2.4.5 Matriz FOFA	59

4.3 Análise Financeira.....	60
4.3.1 Estimativa de Investimento Inicial	60
4.3.2 Estimativa de Custos e Despesas Mensais.....	61
4.3.3 Estimativa de Receita.....	62
4.3.4 Fluxo de Caixa	63
4.3.5 Balanço Patrimonial	64
4.3.6 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	64
4.3.7 Análise do Ponto de Equilíbrio	65
4.3.8 Lucratividade	66
4.3.9 Rentabilidade	66
4.3.10 Prazo de Retorno do Investimento	66
5 CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
APÊNDICE A - Questionário aplicado com pessoas que praticam futebol em Itapetininga e região para identificar tendências e preferências na busca de um campo de aluguel.	73
APÊNDICE B - Roteiro de observação utilizado na análise das empresas concorrentes.....	76

1 INTRODUÇÃO

Nesta sessão será introduzido o tema do trabalho, iniciando-se por uma contextualização do setor de atuação e da região onde o negócio será implantado, esclarecendo os objetivos do trabalho e a justificativa de sua realização.

1.1 Contextualização do Tema

Nos dias de hoje, a busca por um estilo de vida saudável recebe novos adeptos diariamente. Além da aproximação do corpo aos padrões de beleza atuais, este aumento pode ser relacionado também às pesquisas científicas ligando o sedentarismo a problemas graves de saúde como, por exemplo, a hipertensão e a obesidade (VIGITEL BRASIL, 2013; PEREIRA, FRANCISCHI, LANCHI JUNIOR, 2003; JARDIM *et al.*, 2007).

Os hábitos de uma pessoa podem influenciar direta ou indiretamente em sua saúde. Se tratando da prática de exercícios físicos, esta influência é direta e pode causar um impacto na saúde do indivíduo a partir do início (impacto positivo) ou da interrupção (impacto negativo) dos mesmos.

A prática regular de exercícios físicos (em uma pessoa saudável, evitando excessos) pode resultar na melhora de diversas das vertentes que compõem nossa saúde de maneira geral. Alguns dos benefícios trazidos, por exemplo, são o auxílio na queima de gordura corporal, a melhora na disposição para as atividades do dia-a-dia, o auxílio no sono (uma vez que diminui o estresse através da liberação de endorfinas), o fortalecimento do sistema imunológico, a redução do colesterol ruim (LDL), a prevenção de diabetes e da hipertensão entre muitos outros (ZAMAI *et al.*, 2011).

Existem milhares de formas de se exercitar, em todo tipo de lugar que se imagine inclusive em casa, com todo tipo de equipamento ou até sem nenhum equipamento, modalidades individuais e coletivas, para praticar no frio e no calor, em terra, na água e até mesmo no ar. Fica difícil de imaginar que com todas essas opções, uma pessoa não encontre nenhuma que a satisfaça.

Ao mesmo tempo existem modalidades que agradam a uma grande parcela da população mundial, e outras mais exóticas que são praticadas por poucas pessoas no mundo. O Futebol é o esporte favorito em grande parte dos países do mundo (vide o sucesso que é a Copa do Mundo da FIFA) inclusive no Brasil,

segundo dados divulgados pelo Ministério do Esporte no Diagnóstico Nacional do Esporte (2013). Até mesmo nos Estados Unidos, onde antes não se praticava tal modalidade com tanta frequência, hoje a liga nacional (*Major League Soccer*, ou MLS) possui uma média de público superior ao Campeonato Brasileiro, atraindo astros mundiais em final de carreira como Thierry Henry, David Beckham e Andrea Pirlo (GLOBO ESPORTE, 2014).

No Brasil, o futebol é praticado de forma amadora e profissional. São três as submodalidades mais conhecidas e praticadas em nosso país: Futebol de Campo, Futebol *Society* e Futebol de Salão (Futsal). O futebol de campo é a modalidade praticada em um campo gramado de grandes dimensões, contendo cada um dos dois times, onze jogadores. O futebol *society* é uma adaptação do futebol de campo, porém em proporções menores, sendo jogado em um campo de grama ou grama sintética com tamanho reduzido em relação ao profissional, e cada time contendo sete jogadores. Já o futsal é jogado em uma quadra, onde cada time possui somente cinco jogadores.

Os praticantes amadores costumam optar pelo Futebol *Society* e pelo Futsal, uma vez que estes requerem menos jogadores, facilitando assim reunir colegas o suficiente para realizar a partida. Para isso, recorrem a campos/quadras de clubes e associações, condomínios ou de aluguel.

Não é diferente na cidade de Itapetininga, no interior do estado de São Paulo. A terceira maior cidade em território do estado, segundo dados do IBGE, possui uma população estimada em torno de 157 mil habitantes, e uma área de 1.789.300 km² (IBGE, 2015).

O Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* de Itapetininga, no ano de 2013, foi calculado em R\$22.389,40. No ano de 2010, 57% do PIB da cidade derivou do setor terciário, ou seja, da prestação de serviços. Mesmo se tratando de uma cidade agrícola, tendo a maioria de seu território como zona rural, pode-se notar que o dinheiro se concentra na zona urbana (IBGE, 2015). É importante destacar que estes números levam em conta também os serviços públicos.

A distribuição da população da cidade por faixa de renda, segundo dados do último censo realizado no ano de 2010, está descrita na tabela abaixo:

Faixa de renda mensal	Valor em \$	Número de pessoas	Percentual
Sem rendimento	-	39.596	32,18%
Até 1/4 do salário mínimo	R\$0,01 a R\$220,00	3.015	2,45%
1/4 a 1/2 do salário mínimo	R\$220,01 a R\$440,00	2.855	2,32%
1/2 a 1 salário mínimo	R\$440,01 a R\$880,00	20.326	16,52%
1 a 2 salários mínimos	R\$880,01 a R\$1.760,00	31.587	25,67%
2 a 3 salários mínimos	R\$1.760,01 a R\$2.640,00	9.598	7,80%
3 a 5 salários mínimos	R\$2.640,01 a R\$4.400,00	9.144	7,43%
5 a 10 salários mínimos	R\$4.400,01 a R\$8.800,00	5.122	4,16%
10 a 15 salários mínimos	R\$8.800,01 a R\$13.200,00	715	0,60%
15 a 20 salários mínimos	R\$13.200,01 a R\$17.600,00	575	0,47%
20 a 30 salários mínimos	R\$17.600,01 a R\$26.400,00	225	0,18%
mais de 30 salários mínimos	mais de R\$26.400,00	270	0,22%
Total	-	123.028	100,00%

Tabela 1 – Distribuição da população por faixa de renda.
Fonte: IBGE (2010).

O valor do salário mínimo considerado foi o atual, de 2016, equivalente a R\$880,00. É importante notar que 79,14% da população vivem com até no máximo dois salários mínimos, demonstrando uma grande desigualdade socioeconômica e má distribuição de renda na cidade.

Ainda segundo o censo citado, quando a população residente era estimada em 144.377 pessoas, a porcentagem de homens e mulheres na cidade é bem dividida (exatamente 50% para cada na ocasião), os homens possuindo uma superioridade numérica sutil nas idades mais jovens, e as mulheres levando pequena vantagem nas idades mais avançadas.

De maneira geral, a população da cidade se concentra em faixas etárias que tendem a ser mais fisicamente ativas, justamente o público alvo do negócio. Dos 72.167 homens que residiam na cidade no ano de 2010, 47.153 (ou 65,33%) tinham entre 10 e 49 anos de idade.

Na cidade de Itapetininga, existem seis opções de campos e quadras para aluguel, a serem analisados posteriormente no presente trabalho. São duas quadras de futsal e quatro campos de futebol *society*, sendo dois de grama sintética e dois de grama normal.

Em um município que não oferece muitas opções de lazer, a prática esportiva tende a ser mais frequente. Porém para que esta teoria se confirme, é preciso ter locais adequados para a prática esportiva, e na visão do autor deste trabalho, os campos e quadras de aluguel de Itapetininga-SP deixam muito a desejar em diversos quesitos.

Sendo assim, a realização deste trabalho se dá por acreditar que um empreendedor que ingresse no setor, oferecendo um serviço de qualidade a um preço competitivo, possa conquistar participação de mercado rapidamente, pois a demanda existente é mal atendida.

Com isto, surge a pergunta de pesquisa: “*qual a viabilidade da abertura de um campo de futebol society para aluguel na cidade de Itapetininga?*”.

1.2 Objetivos

Neste tópico, serão descritos os objetivos do presente trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um plano de negócios de um campo de futebol *society* para aluguel, a ser implantado na cidade de Itapetininga, no interior do estado de São Paulo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Conceituar sob o aspecto jurídico e tributário uma empresa de aluguel de campos de futebol;
- b) Analisar o mercado de campos de futebol para aluguel de Itapetininga-SP, sob o aspecto dos clientes e dos concorrentes;
- c) Traçar estratégias de marketing para a inserção da empresa no mercado;
- d) Estruturar o plano operacional do negócio;
- e) Analisar a viabilidade econômico-financeira da implantação da empresa na cidade de Itapetininga-SP

1.3 Justificativa

A justificativa de um estudo se evidencia através das contribuições que o mesmo oferece. Neste trabalho, serão consideradas as contribuições com relação ao aspecto da relevância socioeconômica do negócio, além das contribuições acadêmicas.

Se efetivamente implantado, o presente plano de negócios terá relevância socioeconômica para a cidade de Itapetininga-SP uma vez que proporcionará aos cidadãos um local com estrutura adequada para o lazer e para a prática de atividades físicas, contribuindo assim para a saúde mental e física da população.

A oportunidade surge uma vez que os concorrentes oferecem poucos diferenciais para seu público, dando espaço para um ingressante no mercado se estabelecer oferecendo um serviço de qualidade a um preço justo.

Além disso, o presente trabalho contribui academicamente uma vez que permite que o autor do mesmo aplique de forma sistêmica e integrada os conhecimentos de todas as áreas específicas da administração adquiridos durante a graduação na universidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos teóricos em que o trabalho se baseia, tendo como foco as ferramentas e técnicas utilizadas na realização de um plano de negócios.

2.1 O plano de negócios

Com a atual situação econômica do Brasil (incertezas quanto ao futuro, alta taxa de impostos, juros e inflação), se faz necessário um estudo minucioso antes de se empreender, visando minimizar os riscos através de um planejamento consistente.

O plano de negócios possui diversas definições que se complementam, porém para fins deste trabalho serão apresentadas apenas algumas delas, iniciando pela do SEBRAE (2013, p.13):

Um plano de negócios é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Hochman e Ramal (2005) conceituam o plano de negócios como um documento que apresenta as características do mesmo: desde como ele vai funcionar, até suas estratégias, estimativa de despesas e receitas e possíveis resultados financeiros.

Cecconello e Ajzenal (2008) por sua vez afirmam que a ideia básica por trás da elaboração de um plano de negócios está na criação de indicadores para o empreendedor, que visem apresentar o potencial do negócio diante dos riscos inerentes ao mesmo. Os mesmos autores ainda afirmam que para que estes indicadores sejam consistentes, os mesmos precisam derivar de análises fundamentadas, dando base ao trabalho em termos de forma e conteúdo.

O plano de negócios é uma parte fundamental do processo empreendedor, e sua principal utilização, segundo Dornelas (2012), se dá através da promoção de uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de um negócio. O mesmo autor ainda afirma que o plano de negócios é composto por várias seções inter-relacionadas que permitem um entendimento geral sobre o negócio.

2.1.1 Estrutura do plano de negócios

Assim como definições, o plano de negócios possui diversos tipos de estruturas, por diversos autores diferentes. Para fins deste trabalho, a estrutura utilizada será uma adaptação da estrutura apresentada na obra “Como elaborar um plano de negócios” do SEBRAE (2013), e contará com os seguintes tópicos, a serem explicitados posteriormente:

- Aspecto Jurídico Tributário do negócio;
- Análise de Mercado;
- Plano de Marketing;
- Plano Operacional;
- Plano Financeiro.

A escolha deste tipo de estrutura se deu por entender que a mesma seria ideal para a realização do trabalho.

2.2 Aspectos jurídicos e tributários do negócio

Neste capítulo serão tratadas as implicações legais inerentes à abertura do negócio.

2.2.1 Natureza Jurídica

Definir a natureza jurídica de uma empresa consiste em especificar os elementos fundamentais que integram sua composição específica (DELGADO, 2015).

A legislação brasileira conta com diversos tipos de natureza jurídica, porém para fins deste trabalho, será definida apenas a Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, também conhecida como EIRELI.

Segundo o SEBRAE (2016), a EIRELI é uma natureza jurídica, ou categoria empresarial, que torna possível a constituição de uma empresa com apenas um sócio, ou seja, o próprio empreendedor. Criada em 2011, esta modalidade surgiu com o intuito de acabar com a existência de “sócios fictícios” registrados em sociedades limitadas.

A vantagem da Empresa Individual de Responsabilidade Limitada sobre a outra modalidade individual existente, de Empresário Individual, é a separação entre o patrimônio empresarial e o patrimônio privado. Ou seja, caso o negócio

eventualmente contraia dívidas, apenas o capital da empresa poderá ser utilizado para quitá-las e não o patrimônio pessoal do empreendedor (exceto em casos de fraude). Como forma de garantia, na hora do registro da empresa é necessário um capital mínimo no valor de 100 (cem) vezes o valor do salário mínimo vigente (SEBRAE, 2016).

2.2.2 Aspectos Tributários

Considerando que o negócio deva se enquadrar na condição de microempresa, auferindo assim, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), se opta pelo regime tributário conhecido como Simples Nacional.

Instituído pela lei complementar nº123/2006, o tratamento tributário simplificado, também conhecido como Simples Nacional (ou Super Simples) estabelece normas gerais relativas à tributação de microempresas e empresas de pequeno porte, mediante regime único de arrecadação.

Desta maneira, o valor do recolhimento unificado pelo Simples Nacional substitui os seguintes tributos e contribuições, segundo a Receita Federal:

- IRPJ – Imposto de Renda de Pessoa Jurídica;
- CSLL – Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido;
- PIS/Pasep – Programa de Integração Social/Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público;
- Cofins – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social;
- IPI – Imposto sobre Produto Industrializado;
- ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços;
- ISS – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza;
- CPP – Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo de pessoa jurídica.

As empresas que optam pelo Simples Nacional recolhem todos estes tributos mediante um único documento de arrecadação, o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional) até o dia 20 (vinte) do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta (RECEITA FEDERAL, 2016).

2.3 Análise de mercado

A análise de mercado visa buscar informações relevantes sobre o mercado-alvo, ou seja, sobre as pessoas ou segmentos que irão comprar o serviço ou produto ofertado. É importante também analisar os concorrentes e fatores externos à organização para se preparar para eventuais barreiras e desafios que possam surgir (KOTLER; KELLER, 2006).

Indicadores como, por exemplo, o tamanho do mercado e seu respectivo crescimento são exemplos importantes que devem ser estudados. A segmentação também deve ser levada em conta, auxiliando o empresário a direcionar suas atividades para o público mais interessante possível. O SEBRAE (2013) afirma que uma análise de mercado consistente, realizada com auxílio de pesquisas, deve conter no mínimo três componentes:

- Estudo dos clientes;
- Estudo dos concorrentes;
- Estudo dos fornecedores.

O estudo dos clientes é uma das etapas mais importantes do plano de negócios, possibilitando identificar a melhor forma de atender aos seus desejos. Nesta etapa, o empreendedor deve buscar desde informações gerais, demográficas até interesses e comportamentos dos clientes (SEBRAE, 2013).

Na etapa do estudo dos concorrentes, segundo o SEBRAE (2013), deve-se identificar quais são os principais concorrentes da empresa e buscar aprender quais são suas boas práticas e também suas deficiências, e compará-las com a da empresa que se planeja abrir.

Por fim, o estudo dos fornecedores é um levantamento das empresas que poderão fornecer matérias-primas, serviços especializados ou equipamentos para que a empresa produza seus bens ou serviços (SEBRAE, 2013).

Nos anos 70, Michael Porter desenvolveu a teoria das cinco forças da competitividade, que segundo Serra, Torres e Torres (2004), pode ser utilizada para analisar o ambiente externo da organização. Os autores afirmam que para se desenvolver um plano estratégico, é preciso ter ciência das forças e fraquezas dos concorrentes, visando identificar eventuais oportunidades e ameaças.

A figura 1 apresenta as cinco forças de Porter, que serão explicitadas a seguir:

Figura 1: Forças de Porter.



Fonte: Porter (1986).

Segundo Porter (1986), os fornecedores podem exercer o poder de negociação com seus clientes, pois eles detêm controle sobre o preço e sobre a qualidade de seus produtos e serviços. Este evento pode ser observado com mais frequência em setores em que há poucas empresas como fornecedoras, quando os produtos são exclusivos e diferenciados, quando o custo para trocar de fornecedor é muito elevado ou em setores que são pouco representativos para o faturamento total do fornecedor.

Produtos substitutos, como o nome já diz, são produtos semelhantes que atendem a uma mesma necessidade ou desejo do que o produto ofertado. Estes produtos podem impor um teto aos preços praticados, limitando desta forma o potencial do setor, justificando assim sua análise para um consistente plano de marketing, e por consequência, para o plano de negócios (Porter, 1986).

Os clientes também possuem poder de barganha, segundo Porter (1986), uma vez que eles detêm o poder de decisão de qual produto comprar. Esta decisão

é influenciada principalmente por atributos do produto, seu preço e sua qualidade percebida.

Novos entrantes podem ameaçar o negócio uma vez que geram novas condições em um mercado. A ameaça de um novo concorrente é inversamente proporcional à existência de barreiras à sua entrada. Quando as barreiras são grandes, a ameaça é pequena, e vice-versa. Alguns exemplos de barreiras são a diferenciação do produto, o capital necessário para ingressar no mercado e o controle dos canais de distribuição das empresas (PORTER, 1986).

A rivalidade entre concorrentes, por sua vez, tem presença constante no dia-a-dia das empresas. Esta é composta por diversas variáveis como preço, qualidade, publicidade, tudo aquilo que possa levar seu cliente a o comparar com seu concorrente. Serra, Torres e Torres (2004) consideram esta como sendo a principal das cinco forças, enfatizando que nela devem ser considerados os concorrentes diretos da organização.

2.3.1 Matriz F.O.F.A.

Segundo o SEBRAE (2013), a matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise simples e valioso, que tem por objetivo identificar os pontos fortes e fracos da empresa, visando torna-la mais competitiva e eficiente.

A matriz é dividida em quatro quadrantes, de acordo com a imagem a seguir:

Figura 2: Matriz F.O.F.A.

<p>Forças Faça uso das forças</p> <p>São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado ao cliente • Preço de venda competitivo • Equipe treinada e motivada • Localização estratégica da empresa 	<p>Oportunidades Explore as oportunidades</p> <p>São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existência de linhas de financiamento • Poucos concorrentes na região • Aumento crescente da demanda • Disponibilidade de bons imóveis para locação
<p>Fraquezas Elimine as fraquezas</p> <p>São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca qualificação dos funcionários • Indisponibilidade de recursos financeiros (capital) • Falta de experiência anterior no ramo • Custos de manutenção elevados 	<p>Ameaças Evite as ameaças</p> <p>São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impostos elevados e exigências legais rigorosas • Existência de poucos fornecedores • Escassez de mão de obra qualificada • Insegurança e violência na região

Fonte: SEBRAE (2013).

Como se pode notar, esta ferramenta consiste de um levantamento das forças e fraquezas da empresa, além das ameaças e oportunidades do ambiente externo, ou seja, todos os fatores que podem impactar de maneira significativa na atividade da organização.

2.4 Plano de marketing

O marketing pode ser definido, segundo Dias (2006), como uma função empresarial que visa de maneira contínua agregar valor ao produto para o cliente, buscando obter vantagem competitiva através da gestão estratégica além de algumas variáveis de controle da área: produto, preço, comunicação e distribuição. O marketing também está relacionado, para o mesmo autor, com um processo social que visa satisfazer as necessidades e desejos das pessoas e organizações, através da criação e da troca de produtos e serviços que geram valor para todos os envolvidos.

Kotler e Armstrong (2015) definem o marketing como um meio social e gerencial utilizado para atingir objetivos e metas por pessoas e organizações, através da invenção e da troca de produtos e valores. De maneira geral, o marketing administra intercâmbios e trocas visando satisfazer necessidades.

Para criar estratégias de marketing, é preciso antes definir os quatro elementos que de forma conjunta dão origem ao que chamamos de composto de marketing: produto, preço, praça e promoção (COBRA, 2009).

O composto de marketing, segundo Kotler e Armstrong (2015), pode ser classificado como um agrupamento de ferramentas e táticas passíveis de controle, utilizados pela empresa para influenciar as demandas de seus produtos e/ou serviços. O composto de marketing também é conhecido como os 4Ps de marketing (quatro *pês*).

As variáveis de controle de cada um dos “Ps” são demonstradas na figura a seguir:

Figura 3: Mix ou Composto de Marketing.



Fonte: Kotler e Keller (2006).

O primeiro “P”, produto, é definido por Kotler (2000) como algo oferecido ao mercado para ser consumido ou adquirido, satisfazendo uma necessidade ou desejo. Basta et al. (2010) corrobora com Kotler ao afirmar que o produto consiste

de um conjunto de vantagens que visa atender uma necessidade ou desejo de um consumidor ou cliente.

Alguns aspectos da estratégia voltada para o produto impactam o comportamento de compra dos consumidores: sua novidade, qualidade e complexidade são alguns dos fatores citados por Churchill e Peter (2000) como relevantes para a tomada de decisão.

Em seguida, temos o preço, caracterizando o segundo “P”. Basta et al. (2010) definem tal como o valor associado que legitima a troca. Cobra (2009) por sua vez considera o preço como o valor que se dá pela posse de um bem ou serviço.

Para estabelecer o preço, uma organização deve saber seus custos de produção ou de oferta de serviços, além de estabelecer uma margem desejada de lucro, baseando-se no valor que o consumidor aceita pagar e também na concorrência (POLIZEI, 2010).

O terceiro “P”, promoção, consiste da forma de comunicação que a empresa adota visando capturar a atenção de seu público-alvo. Este “P” pode ser encontrado na literatura dividido em seis elementos distintos, porém correlacionados: propaganda, relações públicas, venda pessoal, marketing direto, promoção de vendas e eventos (CHURCHILL; PETER, 2000).

A estratégia voltada para a promoção, segundo Dias (2006), diz respeito aos investimentos em atividades de comunicação e promoção de vendas, abrangendo assim todas as atividades que de alguma forma destacam os pontos fortes do produto ou serviço, influenciando o consumidor a comprá-lo.

Este tipo de estratégia pode agir em diversos momentos do processo de compra, e uma forma eficaz de fazer isto é lembrar o público-alvo de que ele tem uma necessidade ou um problema que pode ser sanado com seu produto (CHURCHILL; PETER, 2000).

Por último, a praça (o quarto “P”), que pode ser entendida também como a distribuição, é o meio pelo qual o produto chega até o consumidor. Consiste de planejar, controlar e administrar onde, como e quando o produto estará disponibilizado ao seu público-alvo (BASTA *et al.*, 2010).

As estratégias relacionadas a este “P” devem levar em conta dois tipos de canais de distribuição: diretos e indiretos. Os canais diretos são aqueles em que não há intermediários entre o produtor e o consumidor, enquanto nos canais indiretos, acontece justamente o contrário (BASTA *et al.*, 2010).

Hooley, Piercy e Saunders (2005) afirmam que a estratégia de marketing se alinha à estratégia geral da empresa em três níveis:

- Estabelecimento de uma estratégia central;
- Criação do posicionamento competitivo da empresa;
- Implementação da estratégia.

É possível observar como isto acontece na figura a seguir.

Figura 4: Estratégia da Empresa.



Fonte: Hooley, Piercy e Saunders (2005).

Cecconello (2008) diz que o plano de marketing consiste da elaboração e implementação da estratégia mercadológica, parte esta integrante do plano de negócios, caracterizando um conjunto de práticas dinâmicas alinhadas ao planejamento estratégico geral. Dornelas (2012) corrobora com a afirmação de Cecconello de que as estratégias de marketing são meios e métodos para que a

empresa atinja seus objetivos, e ainda acrescenta que tais estratégias são relacionadas ao composto de marketing, também conhecido como os 4Ps (quatro *pés*): produto, preço, praça e promoção.

O SEBRAE (2013) afirma que o plano de marketing deve mostrar como a organização pretende vender seu produto ou serviço, como pretende conquistar e manter seus clientes e como pretende aumentar sua demanda, abordando métodos de comercialização, diferenciais oferecidos para o cliente, política de precificação, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção, comunicação e publicidade. Para o órgão, o plano deve ser composto de:

- Descrição dos produtos e serviços oferecidos;
- Preços praticados;
- Estratégias promocionais;
- Estrutura de vendas;
- Localização do negócio.

2.5 Plano Operacional

O ato de planejar, no âmbito da administração, consiste de traçar objetivos e definir como eles serão alcançados. Os objetivos devem proporcionar um senso de direção para a empresa, guiando os planos e decisões e posteriormente auxiliando na avaliação do progresso feito (STONER; FREEMAN, 2010).

Stoner e Freeman (2010, p.136-137) fazem duas analogias quanto ao planejamento, se referindo ao mesmo como “a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar”, e também como “a raiz principal de uma magnífica árvore, da qual saem os ramos da organização, da liderança e do controle”.

A área funcional de Operações (a qual o plano operacional se refere) é a responsável pela transformação de materiais, mão de obra e capital em produtos e serviços. Dentre suas decisões estratégicas, estão inclusas a seleção de equipamentos, tamanho e localização da empresa, tamanho e controle de estoques, salários dos colaboradores entre outros (STONER; FREEMAN, 2010).

Martins e Laugen (2005) afirmam que em empresas prestadoras de serviços, o material fundamental a ser gerenciado é a informação. Esta deve fluir dentro da

empresa, entre as áreas e pessoas que a necessitam para a tomada de decisão, melhorando os processos como um todo.

O plano operacional deve apresentar as características físicas do negócio, além de organizar os processos do mesmo, descrevendo como funcionará a operação da empresa (SEBRAE, 2013).

O SEBRAE (2013) ainda reparte o plano operacional em quatro principais componentes, destacando a importância de cada um deles:

- Layout – Definição de como serão distribuídos os setores, recursos e pessoas da empresa no espaço disponível, visando aumentar a produtividade, melhorar a comunicação e diminuir os desperdícios;
- Processos Operacionais – Descrição das atividades do dia-a-dia;
- Capacidade Produtiva – Estimativa do quanto a organização pode produzir (ou oferecer, no caso de serviços) com a estrutura existente;
- Necessidade de Pessoal – Estimativa de quantos colaboradores serão necessários para cumprir com o que foi estabelecido nos passos acima.

Stoner e Freeman (2010, p.166) definem o plano operacional como aquele que “descreve os detalhes necessários para se incorporar a estratégia nas operações do dia-a-dia”. Os autores dividem os planos operacionais em duas classes gerais: planos de uso único e planos permanentes.

Os planos de uso único são aqueles que são usados apenas uma vez, ou apenas esporadicamente, que visam resolver um problema específico que não ocorre com frequência, por exemplo, programas e projetos. Já os planos permanentes consistem de um conjunto estável de decisões usado pela gerência para lidar com atividades repetitivas ou rotineiras, tendo como principais exemplos políticas e regras das empresas (STONER; FREEMAN, 2010).

- Programa – Plano de uso único, deve abranger um grande grupo de atividades e apresentar passos de como se atingir uma meta pré-estabelecida de acordo com o responsável por cada passo, em determinado período de tempo;
- Projeto – Partes menores de um programa, também com ações e responsabilidades definidas buscando atingir determinado objetivo;
- Orçamento – Demonstrativos de recursos financeiros necessários à atividades específicas em determinado momento;

- Política – Diretriz geral para tomada de decisão, que estabelece fronteiras para que as pessoas envolvidas saibam o que podem e o que não podem fazer;
- Procedimento Padrão – Conjunto detalhado de instruções para realização de um processo que ocorra com frequência na organização;
- Regra – Determina se uma atitude específica deve ou não ser tomada com relação a uma situação específica, de maneira explícita.

Gerir a demanda por serviços em tempo e com qualidade pode se mostrar uma tarefa desafiadora, devido à inconstância da demanda. O fato de não se poder estocar serviços torna este planejamento essencial para a eficiência da organização, que deve buscar estratégias para evitar gargalos, evitando insatisfações por parte dos clientes (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Para auxiliar no desenvolvimento do plano operacional da empresa, é necessário que se tenha a estrutura organizacional bem definida, ou seja, a forma pela qual as atividades são divididas, organizadas e coordenadas dentro da empresa (STONER; FREEMAN, 2010).

Em empresas de serviços, os trabalhos vêm se tornando cada vez mais específicos, aumentando assim a necessidade por capacitação e especialização dos colaboradores, para aumentar a qualidade do serviço prestado (MARTINS; LAUGENI, 2005).

A divisão do trabalho, segundo Stoner e Freeman (2010, p.230), consiste da “decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo”. Esta divisão, quando agrupada por características semelhantes ou logicamente conectadas, leva o nome de departamentalização.

Um dos tipos de estruturas organizacionais mais convencionais, por sua facilidade e lógica, é a estrutura funcional, usada principalmente (mas não somente) por empresas pequenas. A estrutura funcional divide os colaboradores em unidades por área funcional (marketing, finanças, recursos humanos, etc). Esta estrutura é eficiente quanto ao uso de recursos, e facilita a supervisão do administrador. Além disso, facilita a mobilização de capacidades especializadas (STONER; FREEMAN 2010).

Após definir a estrutura da organização, é necessário planejar suas operações. Operações nada mais são do que atividades de produção de bens e/ou

serviços dentro de uma organização. No caso de uma empresa prestadora de serviços, que produz basicamente bens intangíveis que não podem ser estocados, a gestão de operações é essencial para a satisfação do cliente, que possui participação direta na atividade exercida (STONER; FREEMAN, 2010).

Além da intangibilidade e da participação direta do consumidor, os serviços possuem outras características importantes a serem citadas, segundo Martins e Laugeni (2005):

- Serviços são altamente perecíveis, ou seja, se perdem se não forem consumidos imediatamente;
- Mão de obra intensiva – grande parte dos custos em empresas prestadoras de serviços deriva dos recursos humanos;
- Dificuldade de mensurar produtividade – indicadores subjetivos a percepção de quem avalia;
- Dificuldade de mensurar qualidade – indicadores subjetivos a percepção de quem recebe o serviço.

Martins e Laugeni (2005) afirmam que o objetivo da administração de operações é fazer a gestão eficaz das atividades desenvolvidas pela empresa que visam atender seus objetivos de curto, médio e longo prazo, através da tentativa de transformar insumos (matéria-prima, mão de obra, capital) em produtos e serviços.

Stoner e Freeman (2010) afirmam que o gerente de operações deve definir em seus planejamentos objetivos que busquem maximizar a qualidade do serviço prestado ao consumidor, minimizar o investimento em estoques e aumentar a eficiência operacional do sistema.

Uma tendência generalizada que vem surgindo na melhoria da produtividade em empresas prestadoras de serviços é a utilização de *softwares* de gestão integrada. Estes têm trazido melhorias significativas na qualidade dos serviços prestados, auxiliando na eliminação de retrabalhos e melhorando o atendimento ao cliente (MARTINS; LAUGENI, 2005).

2.6 Plano Financeiro

A finalidade principal de uma empresa privada é a obtenção de lucros. Para saber se uma empresa terá ou não lucro, no curto, médio e longo prazo, através de suas atividades, e para saber também se sua criação é viável, justifica-se fazer uma análise através do planejamento financeiro.

Dornelas (2012) afirma que o plano financeiro deverá refletir em linguagem numérica tudo aquilo que foi definido nas outras seções do plano de negócios como, por exemplo, gastos com marketing, vendas, pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análise de rentabilidade entre outros. Além disso, o mesmo autor complementa que os principais demonstrativos financeiros a serem apresentados nos planejamentos, com um horizonte de aproximadamente três a cinco anos, são:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstrativo de Resultados;
- Demonstrativo de Fluxo de Caixa (este deve ser detalhado mensalmente).

Através destes demonstrativos será feita a análise de viabilidade e de retorno financeiro do negócio, utilizando métodos como a análise do ponto de equilíbrio, prazo de retorno do investimento, rentabilidade e lucratividade (DORNELAS, 2012).

A seguir, serão explicitados os indicadores, demonstrativos e métodos de análise, conforme o que a literatura existente nos traz.

2.6.1 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial mostra o estado da empresa, financeiramente falando, em um determinado momento de sua existência (DORNELAS, 2012). Ele é constituído por duas colunas, sendo uma do Ativo, e outra do Passivo e do Patrimônio Líquido (DORNELAS, 2012).

O Ativo, organizado seguindo critérios de liquidez de suas contas, é constituído pelos bens e direitos da empresa, aquilo que ela possui. O Passivo são suas obrigações, e o Patrimônio Líquido corresponde aos recursos pertencentes aos sócios ou proprietários da empresa, aplicados na mesma (DORNELAS, 2012).

Dornelas (2012) destaca dois aspectos importantes a serem observados no balanço patrimonial. O primeiro deles é a estrutura de capital da empresa, que constitui a coluna do Passivo e Patrimônio Líquido. Nesta coluna, quanto maior for o valor do Passivo (capital de terceiros), maior é o endividamento da empresa. O segundo ponto de destaque é o capital de giro, calculado através da subtração entre o passivo circulante e o ativo circulante, que proporciona flexibilidade financeira para a empresa (DORNELAS, 2012).

2.6.2 Demonstrativo de Resultados

Dornelas (2012) afirma que o Demonstrativo de Resultados consiste de uma classificação ordenada e resumida das receitas e despesas da organização em certo período de tempo. Da receita bruta obtida no determinado período, se desconta impostos, custos, despesas entre outros, até se chegar ao lucro líquido do período (DORNELAS, 2012).

2.6.3 Demonstrativo de Fluxo de Caixa

O demonstrativo de fluxo de caixa é uma ferramenta estratégica que serve para auxiliar o empreendedor na gestão e no planejamento das ações tomadas no dia a dia e no futuro da empresa (DORNELAS, 2012). Nele são compiladas informações de entrada e de saída de caixa, facilitando assim saber se em uma determinada data a empresa terá saldo o suficiente para honrar seus compromissos (dívidas).

Dornelas (2012) afirma que o período de tempo coberto pelo fluxo de caixa deverá ser dividido em intervalos (semanal, mensal, trimestral etc.) de acordo com a natureza do negócio e seus objetivos e metas, e exemplifica uma estrutura composta de:

- Receitas – Valor das vendas recebidas;
- Vendas – Volume monetário do faturamento;
- Custos e despesas variáveis – Custos que variam de acordo com a produção, vendas ou medida de atividade;
- Custos e despesas fixas – Custos que se mantêm inalterados independentemente da atividade ou das vendas.

2.6.4 Custos Fixos

Segundo o SEBRAE (2013), os custos fixos são aqueles que não se alteram independentemente da variação da produção ou da quantidade vendida no período. Consistem da soma de todas as despesas mensais de uma empresa em funcionamento, mesmo que a mesma não venda nenhum produto ou não preste nenhum serviço.

2.6.5 Custos Variáveis

Os custos variáveis são aqueles que variam de acordo com a quantidade de produção ou de prestação de serviços, tais como insumos, impostos sobre vendas, comissões entre outros (SEBRAE, 2013).

2.6.6 Preço de Venda

Para se estabelecer um preço de venda, segundo o SEBRAE (2013), é preciso considerar o custo variável do produto e a margem de contribuição que se busca obter.

2.6.7 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio, segundo Dornelas (2012), é aquele em que a receita de vendas é igual à soma dos custos fixos e variáveis, ou seja, retrata a quantidade de vendas necessária para honrar as obrigações da empresa. Esta informação possibilita ao empreendedor saber em que ponto a empresa passará a obter lucros, caracterizando-se como uma importante ferramenta gerencial (DORNELAS, 2012).

Para obter o ponto de equilíbrio, Dornelas (2012) fornece a seguinte fórmula, onde margem de contribuição pode ser entendida como receita menos custos variáveis:

$$PE = (\text{Custos Fixos Totais/Margem de Contribuição}) \times \text{Receita}$$

2.6.8 Capital de Giro

O Capital de Giro corresponde ao valor necessário para a empresa exercer sua atividade e pagar suas contas antes da entrada do capital de vendas (SEBRAE, 2013). Ele é calculado com base no fluxo de caixa.

2.6.9 Prazo de Retorno do Investimento

Este indicador é utilizado para medir quanto tempo levará para o empreendedor recuperar o capital investido inicialmente na empresa. (SEBRAE, 2013).

2.6.10 Rentabilidade

Este indicador demonstra a atratividade do negócio, medindo o retorno percentual sobre o capital investido pelos sócios. Seu cálculo se dá pela divisão do lucro líquido pelo investimento total (SEBRAE, 2013).

2.6.11 Lucratividade

Segundo o SEBRAE (2013), este indicador mede o lucro líquido da empresa em relação às suas vendas, sendo assim relacionado à sua competitividade. Um alto índice de lucratividade representa uma maior capacidade de competir no mercado. O cálculo realizado é a divisão do lucro líquido pela receita total.

2.6.12 Margem de Contribuição

A margem de contribuição pode ser caracterizada como o valor que sobra das vendas, após subtrair os custos e despesas variáveis, para que a empresa pague suas contas e gere lucro (SEBRAE, 2013).

2.6.13 Índice de Margem de Contribuição

O índice de Margem de Contribuição é obtido através da divisão entre a Margem de Contribuição e a receita total (SEBRAE, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será explicitada a classificação da pesquisa, além dos procedimentos de coleta e de análise de dados escolhidos para sua realização.

3.1 Classificação da Pesquisa

Uma pesquisa pode ser definida como um processo racional e sistemático, que visa responder a um ou mais problemas ou questionamentos propostos (GIL, 2010). Sua solicitação se dá quando faltam informações para a solução de um problema, ou quando as informações que se tem são confusas.

Existem diversas maneiras de se realizar uma pesquisa. A metodologia consiste de um conjunto de procedimentos e ferramentas utilizadas nos estudos visando agregar confiabilidade à pesquisa do ponto de vista científico (ALMEIDA, 2011).

O presente trabalho possui natureza aplicada, uma vez que foi desenvolvido com a intenção de solucionar um problema específico, envolvendo verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Com relação aos objetivos, esta pesquisa se classifica como descritiva, pois descreverá fatos e fenômenos de uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Gil (2010) afirma que uma característica significativa deste tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática.

A abordagem adotada é tanto qualitativa como quantitativa. A pesquisa qualitativa é aquela que não se preocupa com representatividade numérica, pois busca aprofundar os conhecimentos ou a compreensão sobre um determinado fator (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A pesquisa quantitativa por sua vez busca resultados que possam ser quantificados, com amostras geralmente maiores do que no caso anterior, descrevendo causas de um fenômeno através de linguagem matemática (FONSECA, 2002).

A abordagem qualitativa será utilizada na análise de concorrentes, pois existem poucos, e os dados buscados serão de natureza qualitativa. Já a abordagem quantitativa será utilizada na análise dos clientes, buscando atingir um grande número de respondentes para aumentar a credibilidade da pesquisa.

No que tange a estratégia, esta pesquisa se classifica como estudo de campo, classificação essa muito utilizada nas ciências sociais (GIL, 2010).

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas eleva-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

3.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados deste trabalho será realizada através de três procedimentos, sendo eles a prática do Cliente Oculto, a aplicação de questionários e a análise documental.

Gil (2010) entende o questionário como um conjunto de questões realizadas com base nos objetivos específicos da pesquisa, respondidas pelo pesquisado. Segundo Fonseca (2002), este método, também conhecido como pesquisa com *survey*, visa à obtenção de dados ou informações específicas sobre alguma característica ou opinião de um grupo de pessoas pré-estabelecido (amostra).

O questionário utilizado para a coleta de dados dos clientes foi feito através da ferramenta *Google Forms*. A escolha dessa ferramenta se deu por conta do público-alvo estar localizado em uma cidade distante de onde o autor reside, além de que a utilização de uma ferramenta online facilita e agiliza o envio do questionário e, por consequência, a obtenção das respostas.

Ao todo, foram vinte questões divididas em duas sessões que buscavam informações sobre o perfil socioeconômico do público-alvo, além de seus hábitos de consumo. As questões eram, em sua maioria, fechadas, de única ou múltipla escolha, ou abertas de resposta curta.

O público alvo estabelecido foi pessoas de Itapetininga e região que jogam futebol. O questionário foi enviado para amigos, familiares e conhecidos do autor através da rede social Facebook. Por este fator, é importante citar que a amostra pode apresentar tendenciosidade, se distanciando da realidade do mercado.

A amostra foi constituída por 165 respondentes. O período de coleta das respostas durou um mês, iniciando no dia 01 de agosto de 2016 e encerrando no dia 02 de setembro do mesmo ano.

Houve um erro na primeira questão da segunda sessão (sobre os hábitos de consumo), onde os respondentes deveriam enumerar de 1 a 5 em ordem de importância alguns fatores. Um equívoco na elaboração do questionário fez com que fosse possível elencar dois fatores no mesmo nível de importância. O erro foi percebido nos primeiros dias de coleta, e foi corrigido, não afetando a interpretação das respostas.

A prática de cliente oculto (ou misterioso), utilizada na análise dos concorrentes, consiste de uma avaliação da qualidade do produto, serviço ou atendimento oferecido em uma determinada empresa, aliada a um levantamento de informações específicas (CHRISTOVAM, 2012). McDaniel (2003) complementa que o processo é realizado através da observação de comportamentos, objetos e acontecimentos.

A análise documental, segundo Fonseca (2002), é a pesquisa que busca informações em fontes diversificadas ou dispersas, como jornais, revistas, relatórios, entre outros, ao invés de livros e artigos científicos. Foram analisados os relatórios elaborados após a prática de cliente oculto, assim como os relatórios gerados pela pesquisa feita junto aos clientes, dando suporte à Matriz F.O.F.A.

Pode-se observar no quadro a seguir como será a distribuição de estratégias de acordo com os objetivos que elas visam atingir:

Quadro 1: Distribuição das estratégias de acordo com os objetivos da pesquisa.

OBJETIVO	VARIÁVEL/DIMENSÃO DE ANÁLISE	ESTRATÉGIA DE COLETA	FONTE
Análise dos concorrentes	Estrutura oferecida Diferenciais oferecidos Preço trabalhado	Cliente Oculto	Empresas concorrentes
Análise dos clientes	Percepção de qualidade Sensibilidade ao preço Diferenciais buscados Localização preferida	Questionário	Público masculino acima de 15 anos de idade
Plano de Marketing	Pontos Fortes Pontos Fracos Oportunidades Ameaças	Análise Documental	Dados coletados nas análises dos clientes e concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor.

As duas primeiras análises (dos concorrentes e dos clientes) foram feitas a partir de dados primários, ou seja, dados coletados diretamente dos sujeitos, sem sofrerem qualquer tipo de tratamento. A matriz FOFA foi construída com dados secundários, ou seja, dados já tratados derivados de documentos ou bases de dados.

4 SEVEN FOOTBALL SOCIETY: PLANO DE NEGÓCIOS

Neste capítulo será apresentado o plano de negócios da empresa Seven Football Society.

4.1 Sumário Executivo

4.1.1 Resumo – A Empresa

A Seven Football Society será uma empresa que atua como prestadora de serviços, especializada no ramo de aluguel de campos de grama sintética para a prática do futebol society. A ideia de montar este negócio surgiu durante um período de férias em que o autor passou em sua cidade natal, e neste período se deu conta de que não havia nenhuma empresa que oferecesse um serviço de qualidade no ramo de aluguel de campos, principalmente da modalidade do Futebol Society.

Localizada no bairro Estância Conceição em Itapetininga, no interior do estado de São Paulo, a empresa busca suprir a necessidade, muitas vezes negligenciada pelo estado, de locais adequados para a prática esportiva, através da iniciativa privada. A escolha do local, predominantemente ocupado por chácaras e casas de campo, reforça a característica rural da região.

Visando ser um local de descontração e alegria, a empresa proporcionará uma estrutura completa para que as pessoas possam esquecer os problemas do dia-a-dia, jogar um futebol com os amigos e confraternizar em seguida.

A empresa possuirá dois campos de grama sintética da melhor qualidade, aprovada nos testes de qualidade e durabilidade pelo Instituto de Pesquisa e Tecnologia de São Paulo, atendendo aos padrões exigidos pela FIFA. Os campos terão proporção de 40m x 20m cada, totalizando assim 800m² por campo.

O vestiário possuirá chuveiros, para os clientes que desejarem tomar banho no local, e também armários para que as pessoas tenham onde armazenar seus pertences durante a partida.

Além disso, a empresa contará com um ambiente de bar, onde serão vendidas bebidas para os clientes, terão televisores transmitindo eventos esportivos, som ambiente, além de uma churrasqueira disponível para confraternizações pós-jogo.

A empresa fornecerá coletes e bolas para os clientes, para que os mesmos não tenham preocupação nenhuma a não ser chegar lá e jogar futebol.

4.1.2 Razão Social e Forma Jurídica

A razão social escolhida para a empresa será Seven Football Society. A forma jurídica escolhida é a EIRELI (empresa individual de responsabilidade limitada), que foi previamente explicada no tópico 2.2.1. Com relação ao regime tributário, a empresa optará pelo Simples Nacional, também explicado anteriormente, no tópico 2.2.2.

4.1.3 Missão, Visão e Valores

A missão da empresa será oferecer aos clientes um serviço de aluguel de campos de alta qualidade através de um ambiente descontraído e totalmente voltado para a prática esportiva.

A visão da empresa será se tornar a maior empresa de aluguel de campos de Itapetininga e região até 2020.

Os valores que nortearão as ações da empresa serão ética, simpatia, espírito esportivo, competitividade e perseverança na busca pela qualidade.

4.1.4 Estrutura Organizacional

A gestão da empresa será feita por duas pessoas que dividirão as tarefas administrativas. A primeira pessoa é o autor do presente trabalho, graduando de Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. A segunda pessoa é seu padrasto, graduado em administração e ciências contábeis, e ex-proprietário de uma concessionária de motocicletas Yamaha.

- Pedro de Campos Pires – Responsável pela área de marketing, atendimento presencial na empresa, gerenciamento dos materiais esportivos e serviços gerais.
- Reynaldo Correa Nunes – Responsável pela área de finanças, atendimento presencial na empresa e pela gestão de estoques do bar.

A contabilidade será feita por uma empresa terceirizada a ser definida, visando que os gestores foquem seu tempo e seu trabalho no *core business* da empresa.

A limpeza do local será feita semanalmente, também por uma pessoa/empresa terceirizada a ser definida.

4.1.5 Funcionamento da empresa

A empresa funcionará de segunda a domingo, e o horário de funcionamento se dará da seguinte maneira:

- De segunda a sexta – Das 12:00 as 24:00;
- Sábados e domingos – Das 14:00 as 20:00.

O atendimento durante a semana será dividido em dois turnos de seis horas, sendo um das 12:00 as 18:00 e outro das 18:00 as 24:00. O atendimento em finais de semana serão alternados entre os dois colaboradores da empresa.

4.1.6 Precificação

O valor do aluguel dos campos será diferente para alugueis mensais e avulsos, visando priorizar os clientes mensalistas, facilitando também a gestão financeira da empresa.

O aluguel para mensalistas custará R\$70,00 por hora de jogo, alcançando uma razão de preço por pessoa de R\$5,00 por hora de jogo. Para alugueis avulsos, o valor cobrado será de R\$100,00 por hora de jogo (razão de aproximadamente R\$7,00 por pessoa).

4.2 Análise de Mercado

A análise de mercado foi dividida em três categorias, sendo elas: clientes, concorrentes e fornecedores.

4.2.1 Analise dos Clientes

Os dados apresentados a seguir foram coletados através de um questionário realizado de forma digital utilizando a ferramenta Google Forms. O público alvo foi estabelecido como pessoas de Itapetininga e região que jogam futebol. O questionário foi enviado para amigos, familiares e conhecidos do autor pela rede social Facebook, e ao todo foram 165 respondentes. O período de coleta das respostas se iniciou no dia 01 de agosto de 2016 e se encerrou no dia 02 de setembro do mesmo ano, compreendendo assim um intervalo de um mês.

4.2.1.1 Perfil Dos Respondentes

As primeiras perguntas visaram identificar o perfil dos respondentes, contendo informações demográficas, além de algumas outras características de interesse da pesquisa.

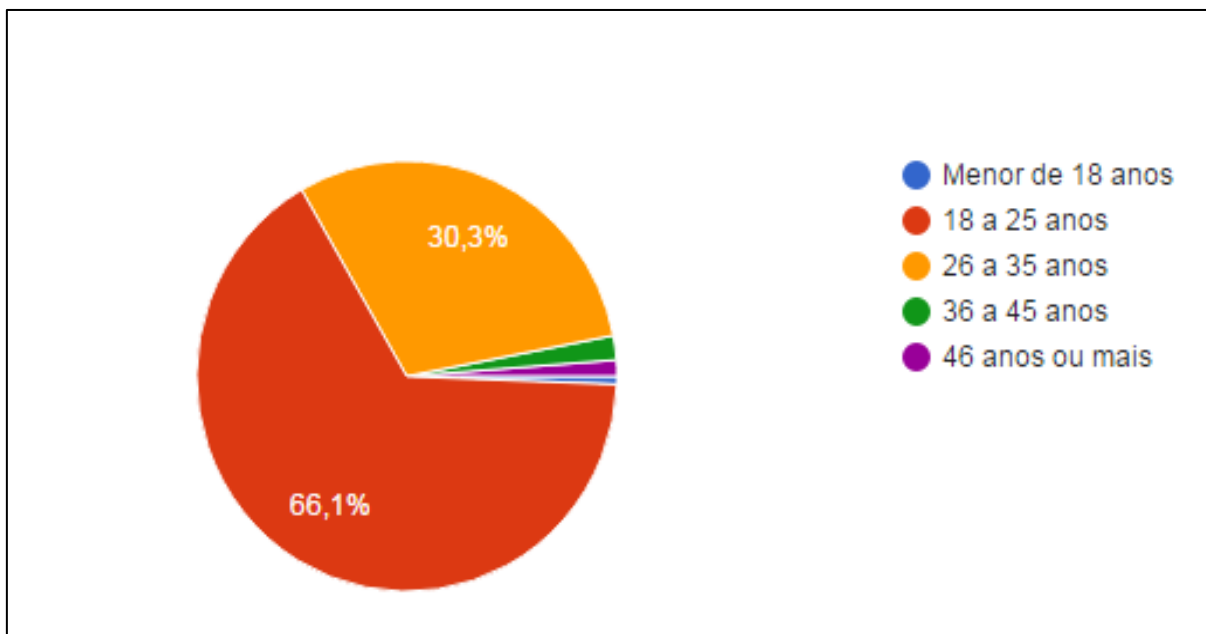


Gráfico 1: Idade dos clientes.
Fonte: Dados primários.

Dos cento e sessenta e cinco respondentes, cento e nove (ou 66,1%) estão entre 18 e 25 anos de idade, seguidos por cinquenta (ou 30,3%) que estão entre 26 e 35 anos de idade. As outras categorias (menor de 18 anos ou de 36 anos para cima) somadas totalizaram seis respondentes.

4.2.1.2 Renda familiar mensal

Com relação à renda familiar mensal, observou-se a seguinte divisão, em ordem decrescente:

- De \$3.000,01 a \$6.000,00 – cinquenta respondentes (30,3% do total);
- De \$6.000,01 a \$10.000,00 – quarenta e nove respondentes (29,7% do total);
- Mais de \$10.000,00 – trinta e oito respondentes (23% do total);
- De \$1.500,01 a \$3.000,00 – vinte um respondentes (12,7% do total);
- Até \$1.500,00 – sete respondentes (4,2% do total).

É possível afirmar que a maior parte da amostra se encaixa nas classes sociais mais abastadas. A renda familiar média da amostra foi de R\$5.133,13 (para

fins deste cálculo, utilizou-se o valor médio de cada faixa, e considerou-se que nenhuma família tenha renda maior do que R\$20.000,00).

Segundo o Censo Demográfico feito em 2010 na cidade, o rendimento nominal mediano mensal da população economicamente ativa foi de R\$800,00. Já no estado de São Paulo, tal índice quase dobra, chegando a R\$1.482,00 (IBGE, 2015).

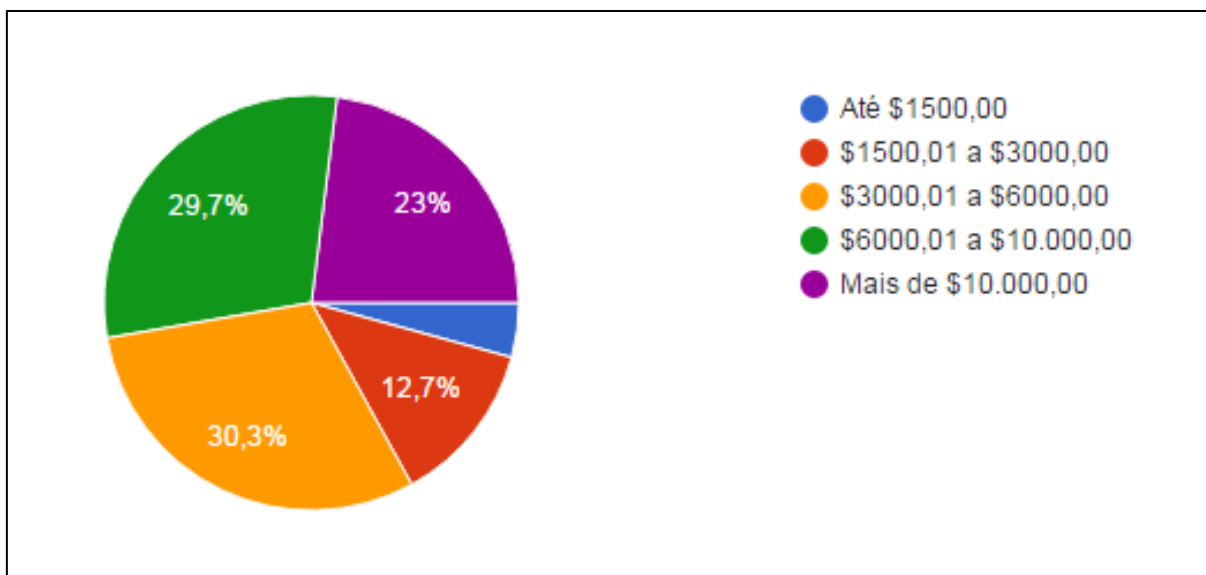


Gráfico 2: Renda familiar dos clientes.
Fonte: Dados primários.

4.2.1.3 Escolaridade completa

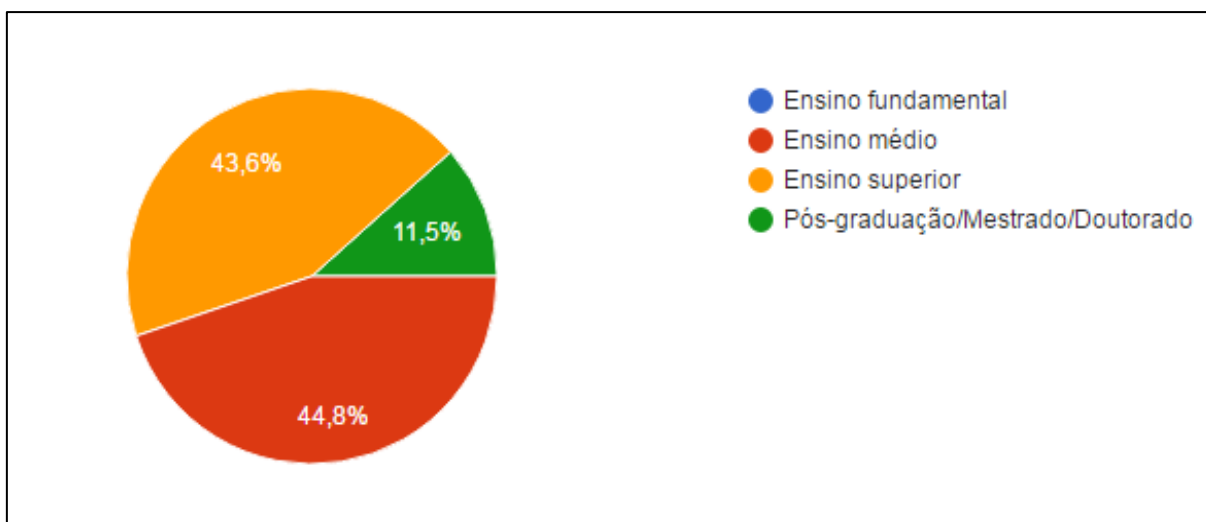


Gráfico 3: Escolaridade completa dos clientes.
Fonte: Dados primários.

Todos os respondentes possuíam ao menos o ensino médio completo. Desses, setenta e dois (43,6% do total) ainda havia completado o ensino superior, e

dezenove (11,5% do total) possuíam alguma pós-graduação, mestrado ou doutorado completos. Tal informação indica um alto nível de instrução da amostra.

4.2.1.4 Bairro de residência

Quando perguntado sobre o bairro de residência, cinquenta e cinco respostas diferentes foram encontradas. Vale destacar as mais frequentes:

- Centro – 50 respondentes
- Jardim Itália – 13 respondentes
- Jardim Marabá – 9 respondentes
- Vila Barth – 8 respondentes
- Parque Atenas do Sul – 5 respondentes

O restante das respostas foi bem distribuído entre os diversos bairros de Itapetininga, e alguns de cidades vizinhas como Sorocaba.

4.2.1.5 Veículo próprio

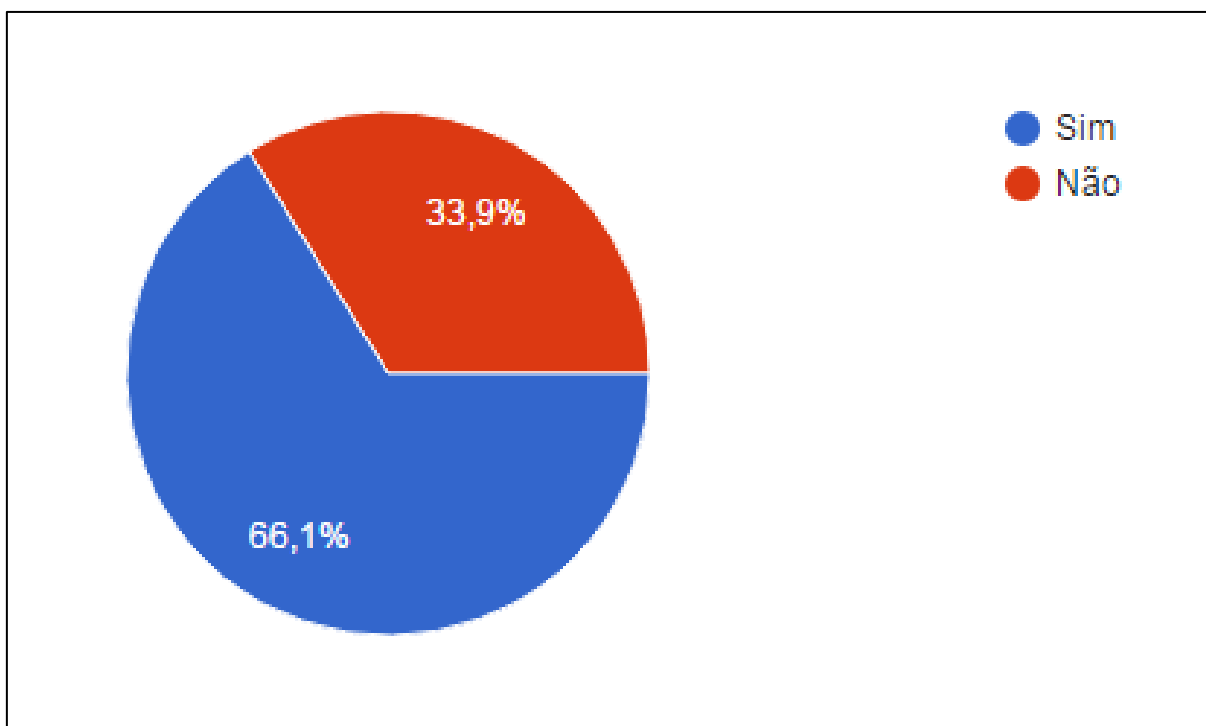


Gráfico 4: Posse de veículo dos clientes.
Fonte: Dados primários.

Observou-se que cento e nove respondentes (66,1% do total) possuem veículo próprio, indicando a necessidade de um local com estacionamento, ou onde seja fácil estacionar na rua.

4.2.1.6 Frequência que jogam futebol

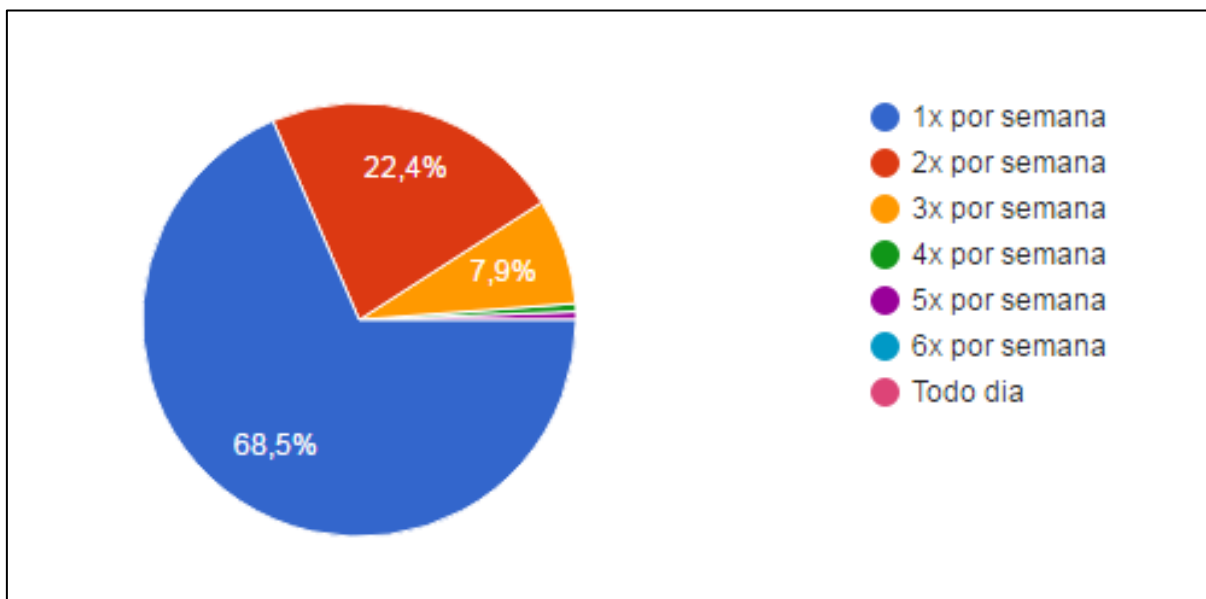


Gráfico 5: Frequência que os clientes jogam futebol.
Fonte: Dados primários.

Com relação à frequência com que jogam futebol, 68,5% dos respondentes (cento e treze pessoas) afirmaram jogar apenas uma vez por semana. Em seguida, configurando 22,4% do total das respostas, trinta e sete pessoas afirmaram praticar o esporte duas vezes na semana. Por fim, treze respondentes (7,9% do total) jogam três vezes na semana.

4.2.1.7 Modalidade de futebol que mais praticam

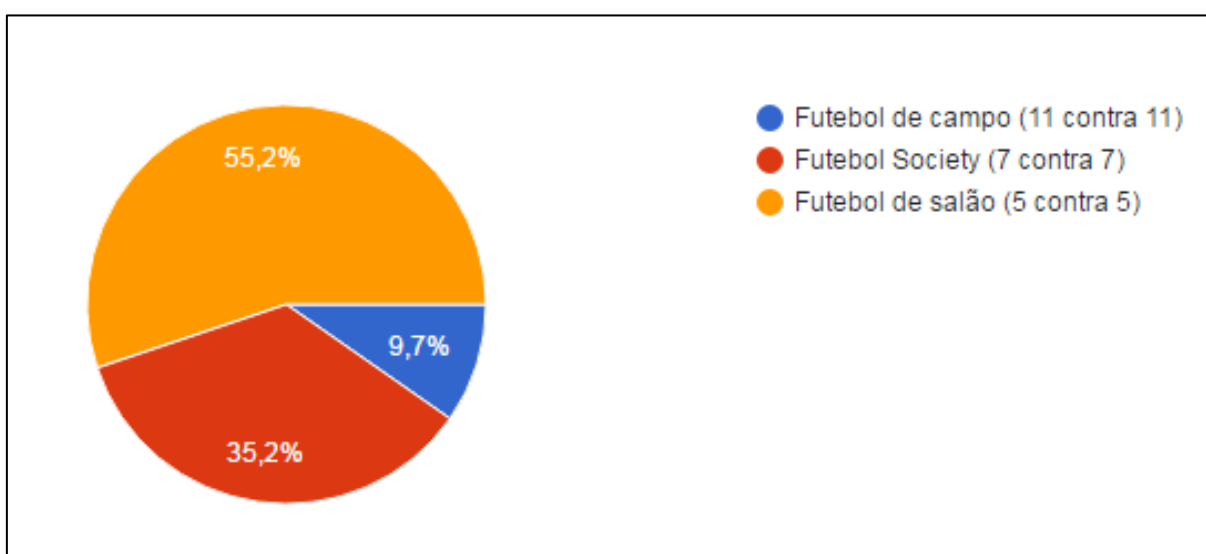


Gráfico 6: Modalidade de futebol mais praticada pelos clientes.
Fonte: Dados primários.

A modalidade mais praticada pela amostra é o futsal, resposta marcada por 55,2% dos respondentes (noventa e uma pessoas). Em seguida, aparece o futebol society com 35,2% (cinquenta e oito pessoas), e por último o futebol de campo, com 9,7% (16 pessoas).

Um fator que pode explicar estas porcentagens é que para jogar futsal são necessários apenas dez jogadores, diferentemente do Society (quatorze jogadores) e do futebol de campo (vinte e dois jogadores). Outro aspecto que pode ter contribuído é o fato de, na visão do autor, não haverem campos de futebol Society adequados na cidade.

4.2.1.8 Modalidade de futebol que preferem praticar

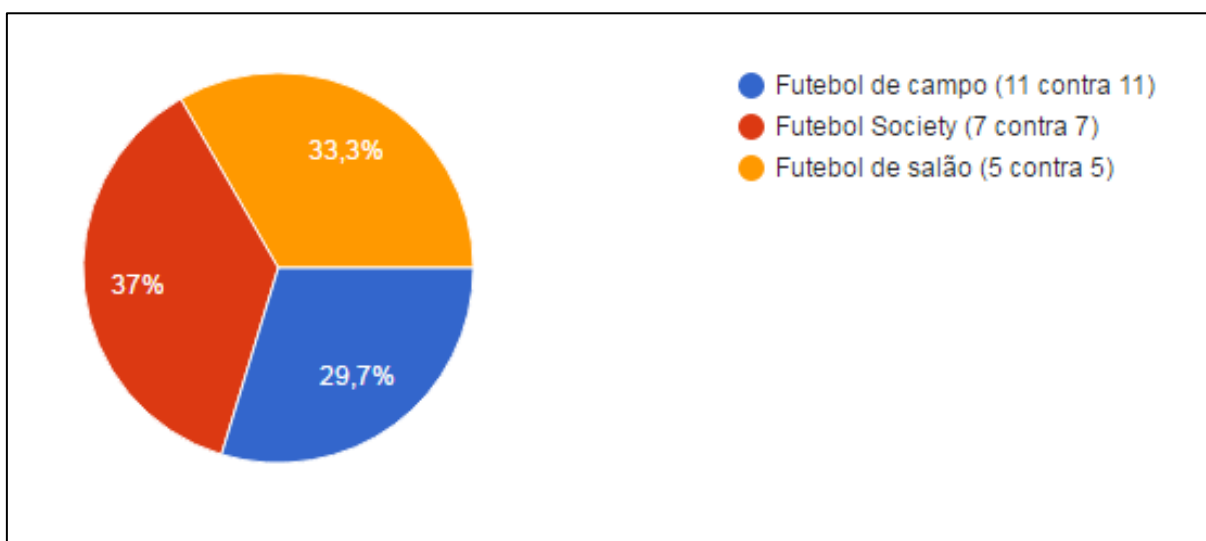


Gráfico 7: Modalidade de futebol que os clientes mais gostam de praticar.
Fonte: Dados primários.

Quando perguntado sobre a modalidade preferida, a disputa foi acirrada. A mais votada, com 37% do total (sessenta e um respondentes) foi Futebol Society, seguido por Futsal, com 33,3% do total (cinquenta e cinco respondentes) e por futebol de campo, com 29,7% (quarenta e nove respondentes).

Analisando as respostas dessa pergunta com relação as da pergunta anterior, dois pontos podem ser destacados:

- Há pessoas que praticam futsal sem esta ser sua modalidade favorita;
- É considerável o número de pessoas que preferem o futebol de campo, mas não o praticam com frequência.

4.2.1.9 Conhecimento sobre campo de futebol *Society* em Itapetininga

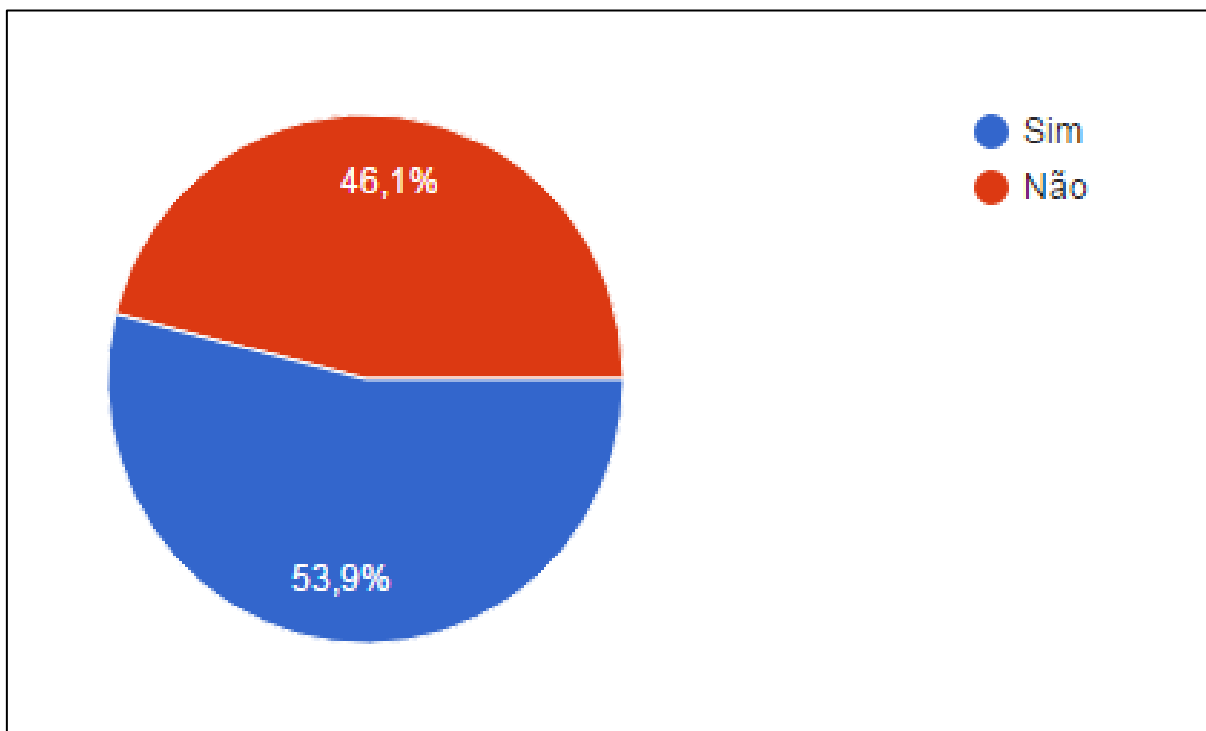


Gráfico 8: Conhecimento do cliente sobre campo de futebol *Society* em Itapetininga.
Fonte: Dados primários.

Oitenta e nove respondentes (53,9% do total) conhecem algum campo de futebol *Society* em Itapetininga, enquanto setenta e seis pessoas afirmaram não conhecer nenhum.

Tal resultado corrobora com a informação encontrada na análise dos concorrentes, de que nenhum concorrente faz divulgação de seus serviços, indicando que há espaço no mercado.

4.2.1.10 Local de prática do society

Quando perguntado sobre qual campo de futebol *Society* costumavam frequentar, observou-se o seguinte:

- 17 pessoas afirmaram conhecer o concorrente Lagoa F.C.;
- 14 pessoas afirmaram conhecer o *Society* Aberto;
- 12 pessoas afirmaram conhecer o Arena Stars Soccer;
- 11 pessoas falaram apenas “sintética” ou “perto do kira” (neste caso, pode ser tanto o *Society* Aberto quanto o Arena Stars Soccer);
- 10 pessoas afirmaram conhecer o Kira e 3 afirmaram conhecer a Associação Sabesp, mesmo estas sendo quadras de futsal;

- Apenas 2 pessoas afirmaram conhecer o Monte Santo;
- 2 pessoas ainda citaram um campo chamado “Esquerdinha”;
- 3 pessoas citaram os clubes da cidade (nenhum possui campo de futebol Society).

4.2.1.11 Fatores os levam a frequentar tais campos

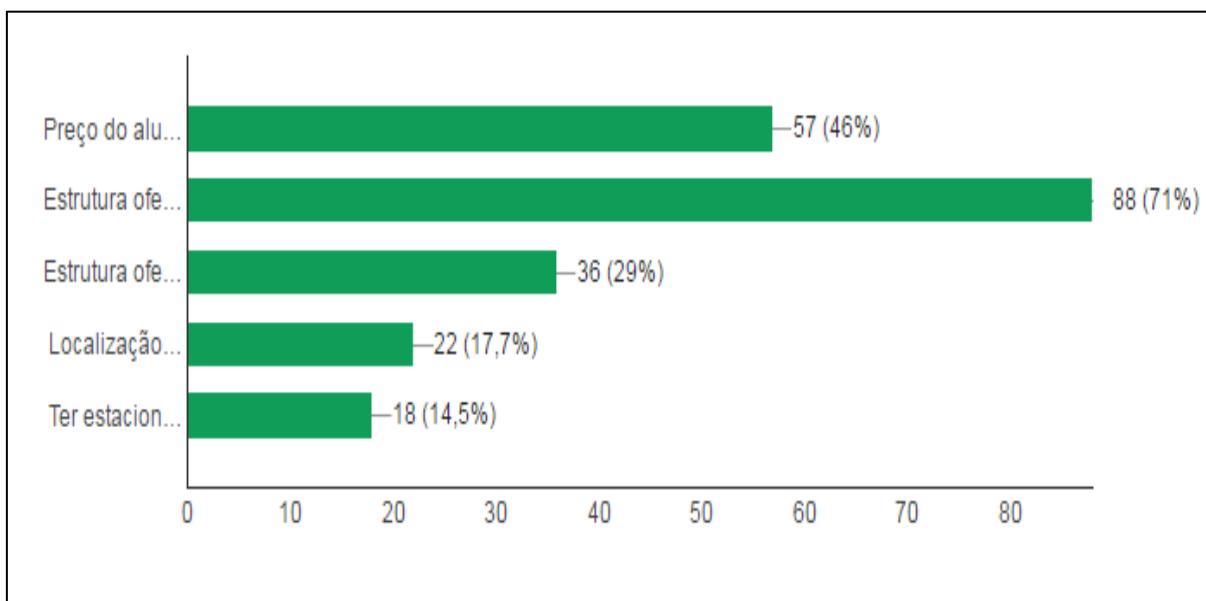


Gráfico 9: Fatores que levam os clientes a frequentar tais campos.
Fonte: Dados primários.

Com relação aos fatores que levaram as pessoas a frequentarem tais campos, as respostas se dividiram da seguinte maneira:

- 71% marcaram a Estrutura oferecida para jogo;
- 46% marcaram o Preço do aluguel;
- 29% marcaram a Estrutura oferecida extracampo;
- 22% marcaram a Localização da empresa;
- 14,5% marcaram Ter estacionamento.

Os percentuais somados ultrapassam 100% pois o respondente poderia assinalar mais de uma resposta se assim desejasse. Através desse resultado, é possível presumir que:

- 1) O ponto mais importante a ser considerado é a estrutura para jogo, fator este considerado como ponto fraco da maioria dos concorrentes.
- 2) Menos da metade dos respondentes leva em consideração o preço do aluguel, dando a entender que os mesmos estariam dispostos a pagar um pouco mais por uma estrutura melhor.

3) A localização da empresa e o fato de ela ter ou não estacionamento são fatores pouco considerados na hora da escolha do campo.

4) A estrutura extracampo se apresenta como um fator de importância intermediária, sendo considerada mais como um diferencial do que como parte do *core business* da empresa.

4.2.2 Sobre o negócio

A segunda parte do questionário conteve questões voltadas ao negócio, buscando identificar as principais preferências e diferenciais buscados em um campo de futebol para aluguel.

4.2.2.1 Importância de fatores na escolha do campo

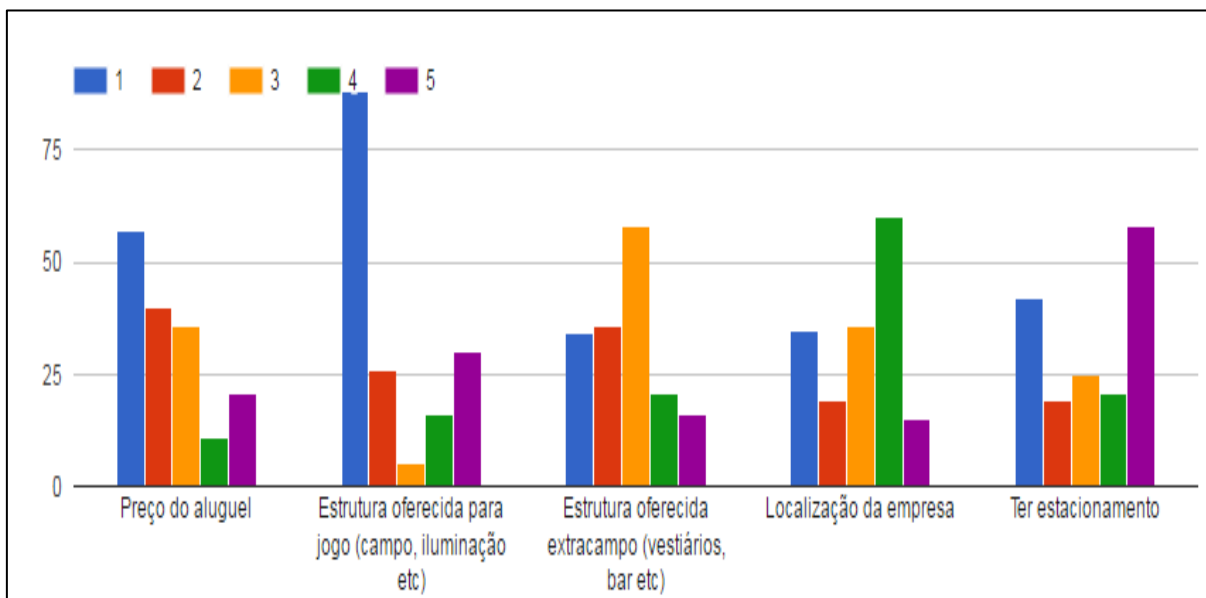


Gráfico 10: Importância dos fatores que levam os clientes a frequentar tais campos.

Fonte: Dados primários.

A primeira pergunta buscava hierarquizar cinco fatores, do mais importante (representado pelo número 1) para o menos importante (representado pelo número 5). Os fatores eram o preço do aluguel, a estrutura oferecida para jogo, a estrutura oferecida extracampo, a localização da empresa e o fato de ter estacionamento.

Conforme aponta o gráfico, o fator mais importante na hora da escolha do campo é a estrutura oferecida para jogo, sendo indicada como prioridade por 88 respondentes. Em segundo lugar está o preço do aluguel, apontado por 57 outros respondentes.

Como fator de importância intermediária, aparece a estrutura oferecida extracampo, corroborando com a pergunta anterior que perguntava sobre os fatores que levavam os respondentes a frequentar os campos concorrentes. O mesmo aconteceu com os fatores Localização e Estacionamento, ficando em quarto e quinto colocados respectivamente.

Trinta respondentes apontaram a estrutura oferecida para jogo como sendo o fator menos importante na hora da escolha do campo, indo contra a tendência analisada. Ao cruzar este dado com as respostas de renda familiar mensal, observou-se que dezessete desses se encaixavam nas duas faixas de renda mais altas.

4.2.2.2 Horário que costumam jogar futebol

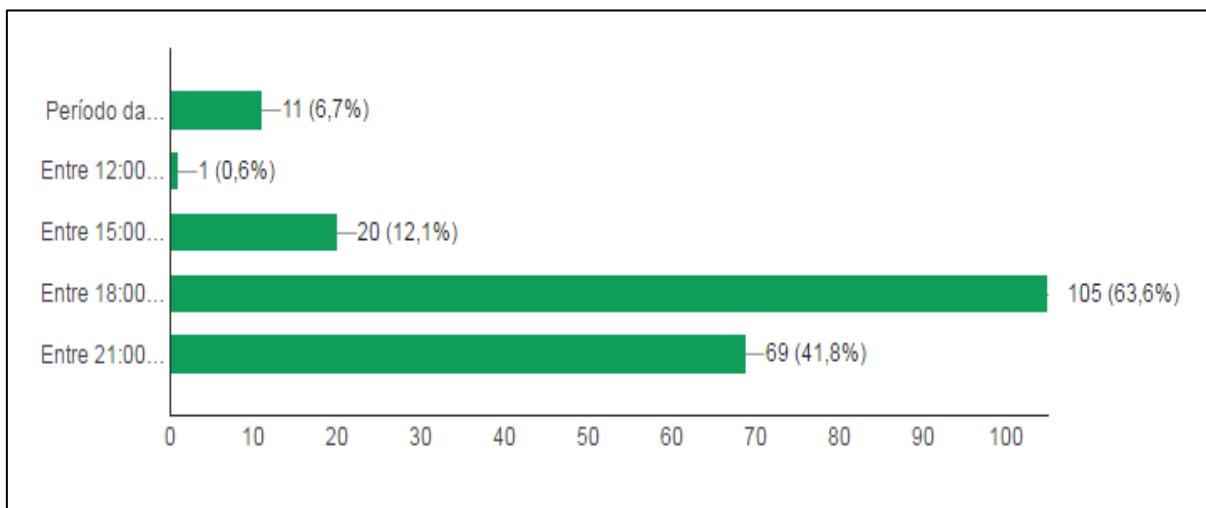


Gráfico 11: Horário que costumam jogar futebol
Fonte: Dados primários.

Quando perguntado sobre o horário que costumavam jogar futebol, observou-se que os horários mais buscados pelos clientes são entre 18:00 e 24:00, horário este que deverá ser o de funcionamento da empresa a princípio.

4.2.2.3 Dias da semana em que costumam jogar futebol

Com relação aos dias da semana em que costumam jogar futebol, as respostas foram bem distribuídas. Observou-se que as terças, quintas e sábados são os dias mais buscados pelos clientes. Outro ponto a se destacar foi o fato de sexta-feira ser um dia pouco votado, possivelmente pela cultura das pessoas de festejarem nesse dia, cabendo assim realizar uma promoção ou desconto para aumentar o movimento.

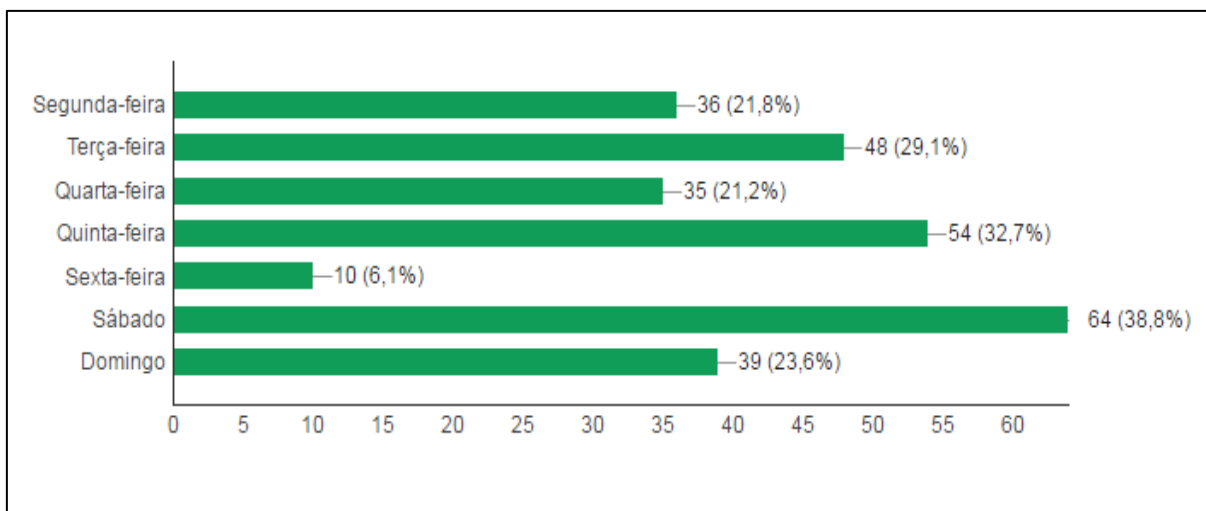


Gráfico 12: Dias da semana em que costumam jogar futebol
Fonte: Dados primários.

4.2.2.4 Diferenciais buscados

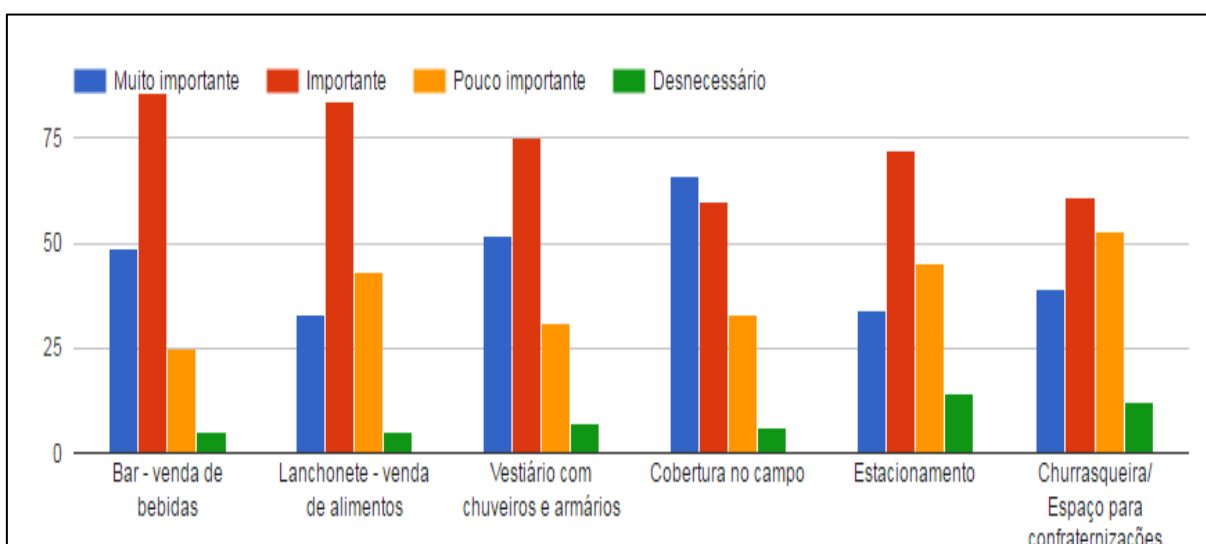


Gráfico 13: Diferenciais buscados pelos clientes.
Fonte: Dados primários.

Nesta pergunta, buscou-se identificar quais fatores ou diferenciais eram mais importantes no ponto de vista dos clientes. Pode-se perceber pelo gráfico que os respondentes foram bastante exigentes neste quesito, considerando majoritariamente todas as opções importantes.

Vale destacar o mais lembrado como “Muito Importante”, que foi a cobertura no campo. É necessário estudar a viabilidade de instalar a mesma, uma vez que o custo para isso é alto.

Outro ponto interessante é que muitos respondentes consideraram pouco importante ou desnecessário ter estacionamento e churrasqueira ou espaço para confraternizações.

4.2.2.5 Outros diferenciais

Quando perguntado sobre diferenciais que os respondentes gostariam de ter em um campo de futebol para aluguel, com exceção dos citados na pergunta anterior, as respostas obtidas foram bastante variadas:

- Bolas para jogo – 7 votos
- Coletes para jogo – 7 votos
- Mesa de Sinuca – 4 votos
- Televisão – 3 votos
- Bebedouro – 3 votos
- Placar/cronometro – 2 votos
- Enfermaria – 2 votos
- Bom atendimento – 2 votos
- Gramado de boa qualidade – 2 votos
- Kit para acidentes – 2 votos
- Horários disponíveis - 1 voto
- Promoções – 1 voto
- Sauna – 1 voto
- Banco de reserva – 1 voto
- Cobertura no estacionamento – 1 voto
- Espaço Kids – 1 voto
- Tela envolvendo o campo – 1 voto
- Segurança – 1 voto
- Arbitragem – 1 voto
- Shows ao vivo – 1 voto

O fato de nenhum concorrente oferecer bolas nem coletes para jogo faz com que este seja um diferencial barato que possa colocar uma empresa a frente das outras. Além disso, o bom atendimento e o gramado de qualidade são, na visão do autor, fatores essenciais ao sucesso do empreendimento.

4.2.2.6 Forma de agendamento

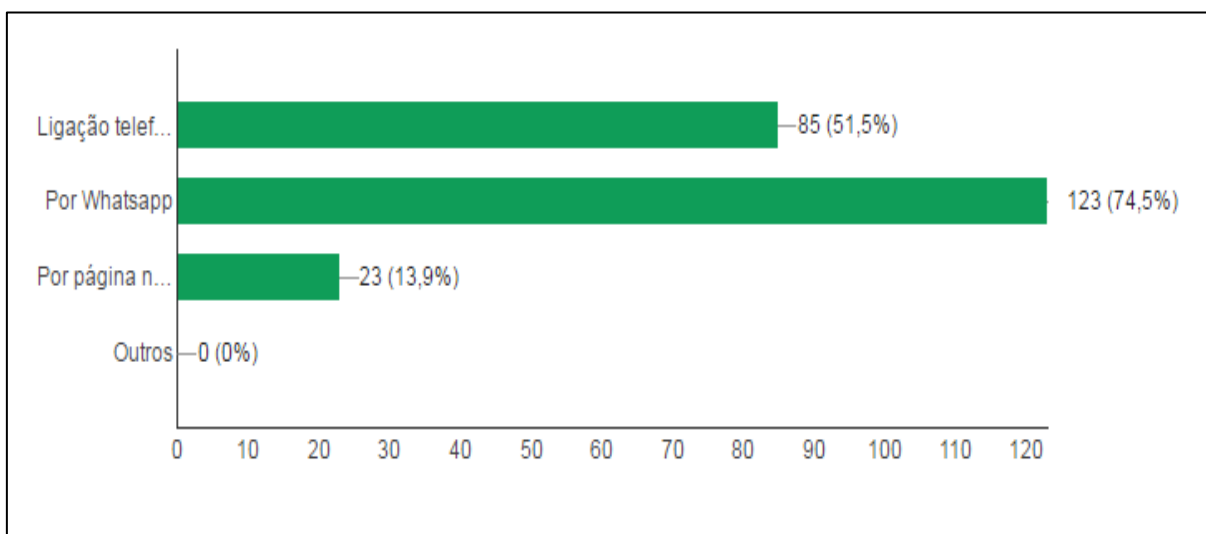


Gráfico 14: Formas de agendamento.
Fonte: Dados primários.

A forma de agendamento preferida pelos respondentes é via *whatsapp*, seguido por ligação telefônica. Isto indica que apenas essas duas formas sejam suficientes para este processo da empresa.

4.2.2.7 Valor gasto por jogo

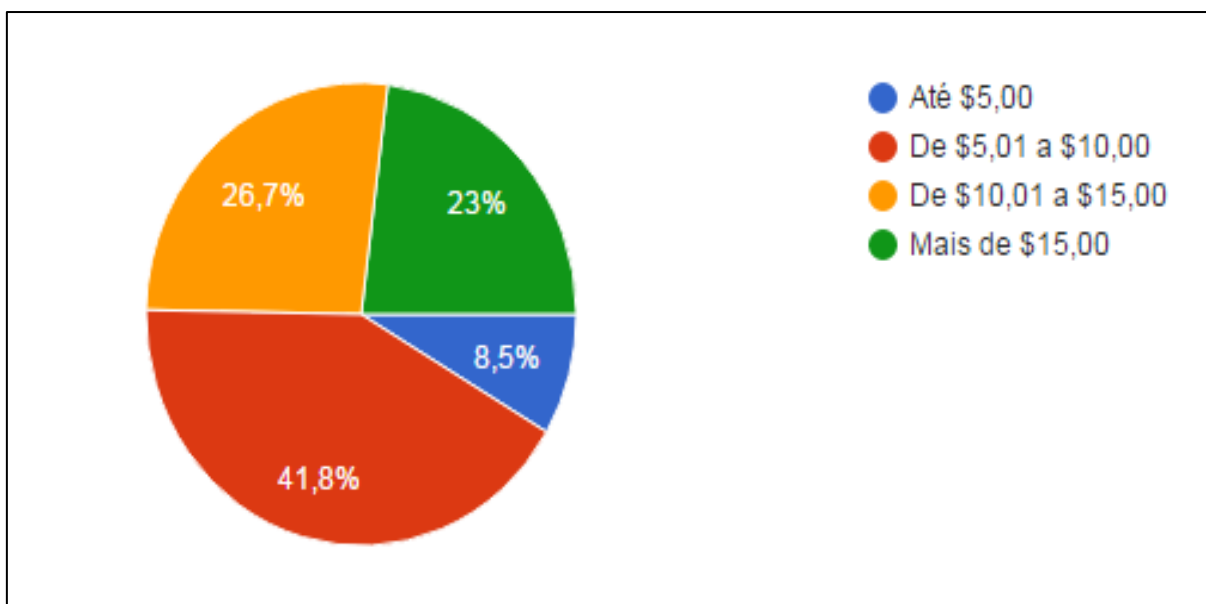


Gráfico 15: Valor gasto por jogo.
Fonte: Dados primários.

Quando perguntado sobre o valor médio gasto por jogo, incluindo bebidas e alimentos consumidos no local, 41,8% dos respondentes afirmou gastar de R\$5,01 a

R\$10,00. Considerando que ninguém gaste mais do que R\$20,00, o ticket médio fica algo em torno de R\$10,00.

Ao cruzar as respostas desta pergunta com as respostas da pergunta sobre a renda familiar mensal, nenhuma informação relevante foi encontrada. Observou-se que as pessoas da menor faixa de renda familiar (até R\$1.500,00) não gastam mais do que \$15,00 por partida, enquanto as outras faixas de renda tiveram respostas bastante distribuídas entre as opções de valor gasto por jogo.

4.2.2.8 Mensal x Avulso

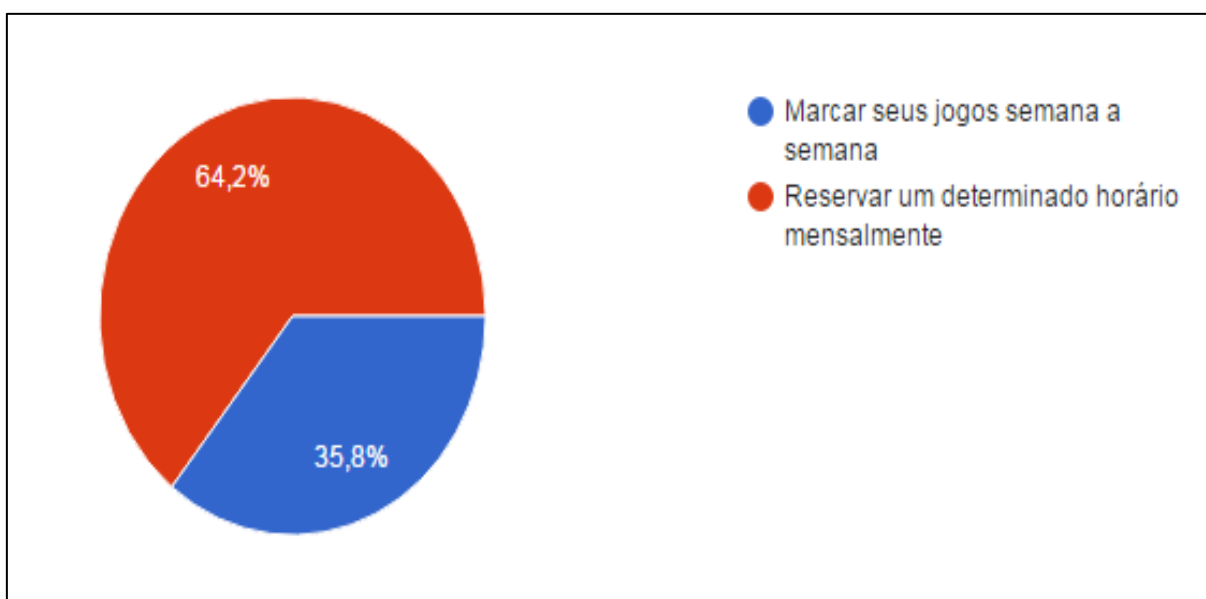


Gráfico 16: Aluguel mensal x avulso.
Fonte: Dados primários.

Com relação à periodicidade de agendamento, observou-se uma tendência maior para o agendamento mensal, onde o grupo de pessoas fica com um determinado horário em um determinado dia da semana reservado o mês inteiro. Este tipo de agendamento é favorável para o empreendimento, pois permite que o administrador planeje as finanças de maneira mais precisa.

4.2.2.9 Bebidas consumidas pós-jogo

Observou-se que os respondentes consomem predominantemente três tipos de bebidas após os jogos, sendo eles água mineral, cerveja e bebidas isotônicas. Estes irão compor grande parte do estoque de bebidas da empresa.

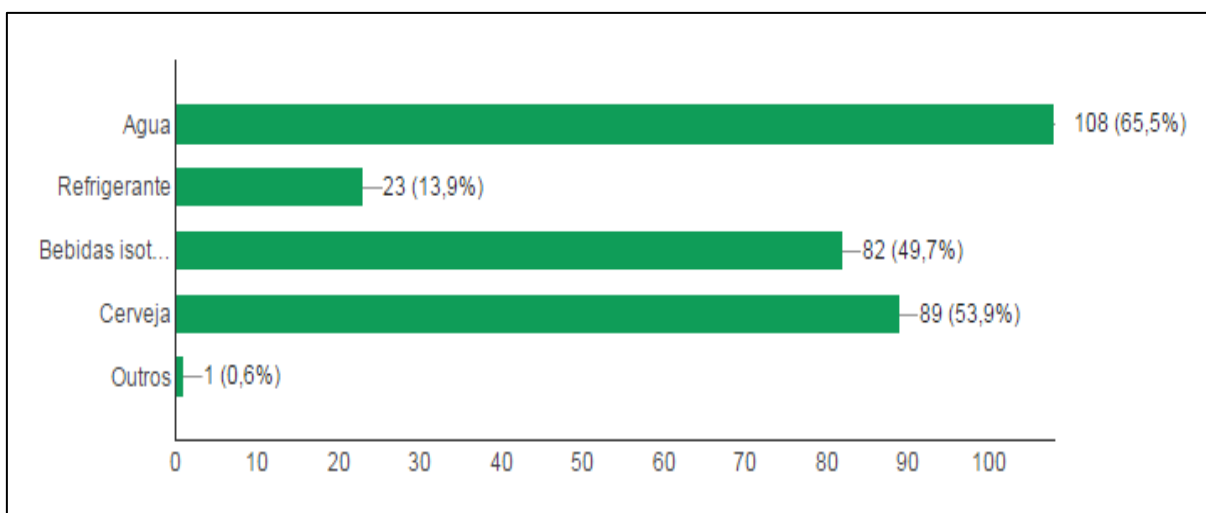


Gráfico 17: Bebidas consumidas após os jogos.
Fonte: Dados primários.

4.2.2.10 Resumo – Principais Contribuições

O quadro a seguir resume as principais contribuições da pesquisa de mercado feita junto aos clientes para este trabalho:

Quadro 2: Resumo das contribuições da pesquisa.

Tópico	Contribuição
Perfil dos Respondentes	<ul style="list-style-type: none"> • 96,4% possuem entre 18 e 35 anos; • 83% possuem renda familiar mensal superior a R\$3.000,00; • Todos possuem ao menos o ensino médio completo; • 66% possuem veículo próprio.
Hábitos	<ul style="list-style-type: none"> • 68,5% jogam futebol apenas 1x por semana; • 46,1% não conhecem nenhum campo de futebol society em Itapetininga; • Existem pessoas jogando futsal sem esta ser sua modalidade preferida.
Fatores que influenciam a escolha do campo	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura oferecida para jogo; • Preço praticado; • Estrutura extracampo.
Dias e Horários mais procurados	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os dias menos sextas-feiras; • Das 18:00 às 24:00.

Diferenciais importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Bar; • Cobertura no campo; • Vestiário com chuveiros; • Lanchonete; • Churrasqueira – Área para confraternizações; • Estacionamento; • Fornecimento de materiais esportivos.
Forma de agendamento preferida	<ul style="list-style-type: none"> • Através do Whatsapp; • Ligação telefônica.
Valor médio gasto por jogo	<ul style="list-style-type: none"> • Em média \$10,00.
Tipo de agendamento preferido	<ul style="list-style-type: none"> • Mensal (64,2% dos respondentes).
Bebidas mais consumidas	<ul style="list-style-type: none"> • Água, Cerveja e Bebidas Isotônicas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Análise dos Concorrentes

Os dados apresentados a seguir foram coletados utilizando a técnica de cliente oculto, onde o autor visitou os estabelecimentos visando avaliar a estrutura e a qualidade do serviço oferecido, levantando informações específicas úteis para tal análise (CHRISTOVAM, 2007).

Arena Stars Soccer – (15) 3373-4568 – Horário de funcionamento das 08:00 as 24:00

Localizada a 3,3 km do centro da cidade, a empresa Arena Stars Soccer possui um campo coberto de grama sintética. O preço praticado pela empresa é de R\$55,00 por hora, e os agendamentos são feitos apenas por telefone.

O gramado sintético da Arena Starts Soccer aparenta ser de má qualidade, tendo borracha granulada em excesso (o que dá um aspecto preto ao gramado), além de serem visíveis muitos fios da grama sintética descolados dos tapetes. O campo possui dimensões de uma quadra de futsal, permitindo que joguem confortavelmente apenas 10 pessoas de cada vez. A empresa aluga bolas por R\$10,00 por jogo, e não possui coletes disponíveis nem para empréstimo nem para aluguel.

Fora o gramado, a empresa oferece uma boa estrutura, com alambrados, traves e redes em boas condições, uma boa iluminação do campo, e um vestiário com um chuveiro. A estrutura extrajogo conta com um bar onde são vendidas apenas bebidas, uma churrasqueira, algumas mesas e uma televisão.

Não há estacionamento no local, não há nenhum tipo de promoção nem parceiros e não foi encontrada nenhuma divulgação, rede social nem site da empresa.

- Razão preço/pessoa – R\$5,50 (10 pessoas)
- Ponto forte – Cobertura do campo
- Ponto fraco – Gramado de má qualidade, divulgação inexistente

4.2.3.2 Society Aberto – (15) 3373-2947 ou (15) 99765-1985 – Horário de funcionamento das 08:00 as 24:00

Conhecida popularmente como “Society Aberto”, pelo fato de só haverem dois, e o outro ser coberto, esta empresa iguala o concorrente Arena Stars Soccer em diversos fatores, iniciando pela localização que é na mesma rua, também a 3,3 km do centro da cidade. No Society Aberto, o valor da hora de jogo é R\$65,00, e os agendamentos também são feitos apenas por telefone.

O gramado do Society Aberto também se assemelha ao da Arena Stars Soccer, possuindo excesso de borracha granulada, proporções de uma quadra de futsal e grama solta dos tapetes. Este ainda possui alambrados, traves, redes e iluminação em boas condições, aluga bola por R\$10,00 por jogo e não empresta nem aluga coletes. O vestiário possui dois chuveiros.

A estrutura extrajogo é composta por um bar, onde são vendidas apenas bebidas, dois pequenos armários para os jogadores guardarem seus pertences durante o jogo, uma churrasqueira, algumas mesas, uma televisão, uma mesa de sinuca e outra de pebolim.

Esta empresa também não possui estacionamento nem parceiros. Não foi encontrada nenhuma divulgação ou site da empresa, e a página do facebook fez sua última postagem em 29 de abril de 2015, aparentando não ser muito utilizada. Há uma promoção para mensalistas, onde o valor da hora cai para R\$55,00 (desconto de R\$10,00).

- Razão preço/pessoa – R\$6,50 (10 pessoas)

- Ponto forte – Não identificado
- Ponto fraco – Gramado de má qualidade, divulgação inexistente

Lagoa Futebol Clube – (15) 99847-9162 – Horário de Funcionamento das 08:00 as 24:00

Localizada em frente à Lagoa da Chapadinha, a 4,8km do centro da cidade, esta empresa possui dois campos de grama natural, cujo aluguel custa R\$60,00 por hora, e o agendamento é feito por telefone ou via whatsapp.

O gramado apresenta algumas irregularidades, como pequenos desníveis e áreas sem grama, e a rede de cobertura e os alambrados possuem furos por onde a bola vaza eventualmente durante o jogo. Em contrapartida o tamanho do campo é ideal para a prática de futebol Society, e a iluminação é boa. Esta empresa não possui bolas nem coletes para aluguel ou empréstimo.

A estrutura extrajogo é composta por um bar, onde se vendem apenas bebidas, churrasqueira, algumas mesas e uma mesa de sinuca. Esta empresa possui estacionamento, e faz promoção para mensalistas, onde é cobrado o valor de R\$400,00 dando direito a duas horas de jogo por semana durante o mês (nesta promoção, a hora de jogo sai por R\$50,00).

Esta empresa não possui parcerias e não foi encontrada nenhuma forma de divulgação da mesma. A página do Facebook fez sua última postagem em 2014.

- Razão preço/pessoa – R\$4,00 (14 pessoas)
- Ponto forte – Estacionamento, preço
- Ponto fraco – Gramado ruim, divulgação inexistente

Monte Santo – (15) 99703-1894 ou (15) 3373-4763 – Horário de Funcionamento das 19:00 as 24:00

Conhecida popularmente por “Monte Santo” (nome do bairro onde está localizada), esta concorrente não é uma empresa, e sim uma chácara que possui um campo de futebol o qual pode ser alugado pelo valor de R\$70,00 a hora. A 8,7 km do centro da cidade, esta chácara possui estacionamento, e faz os agendamentos por telefone ou via *whatsapp*.

O campo de grama natural apresenta boas condições e tamanho apropriado para a prática de futebol Society, porém as traves são pequenas, os alambrados

laterais são baixos e não há tela de cobertura, fazendo com que a bola vá para fora do campo com frequência durante o jogo. Além disso, o alambrado lateral apresenta pontas afiadas que oferecem risco para os jogadores, além de eventualmente furar a bola.

A chácara não tem banheiro para uso dos jogadores, não oferece coletes nem bolas para aluguel ou empréstimo, e possui uma iluminação insuficiente para o tamanho do campo.

No quesito extracampo, a chácara aluga um quiosque com uma churrasqueira e algumas mesas e um banheiro para confraternização, pelo valor de R\$50,00.

Por não se tratar de uma empresa, não há parcerias, e também não são feitas promoções. Não foi encontrado nenhum tipo de divulgação.

- Razão preço/pessoa – R\$5,00 (14 pessoas)
- Ponto forte – Estacionamento
- Ponto fraco – Estrutura, divulgação inexistente

Quadra de Futebol de Salão (KIRA) – (15) 3373-1058 – Horário de funcionamento das 08:00 as 24:00

Conhecida popularmente pelo nome Kira, esta empresa está localizada a 3,1 km do centro da cidade, e o valor da hora é de R\$35,00 com as luzes apagadas e R\$45,00 com as luzes acesas. O agendamento é feito por telefone e também via *whatsapp*.

A quadra é coberta, tendo suas proporções dentro dos padrões para a prática de futsal, e os alambrados, traves, redes e iluminação estão em boas condições. A empresa aluga bola por R\$5,00 por jogo, e não empresta nem aluga coletes. O vestiário possui um chuveiro.

A empresa possui um bar, onde são vendidos bebidas e petiscos, além de uma churrasqueira, algumas mesas, uma televisão e uma mesa de sinuca. Não há estacionamento no local, a empresa não faz nenhum tipo de promoção, não possui parcerias, e não foi encontrado nenhum tipo de divulgação, rede social ou site.

- Razão preço/pessoa – de R\$4,00 (10 pessoas)
- Ponto forte – Quadra coberta, Preço baixo
- Ponto fraco – Divulgação inexistente

Clube de campo da Sabesp – (15) 99744-3497 – Horário de funcionamento das 08:00 as 24:00

A Sabesp é uma empresa de saneamento básico no estado de São Paulo. Esta empresa possui na cidade de Itapetininga um “clube de campo” para seus funcionários, que por motivos desconhecidos, é pouco utilizado. Neste clube, localizado a 5 km do centro da cidade, há uma quadra de futsal coberta, que pode ser alugada pelo valor de R\$50,00 a hora. O agendamento é feito por telefone ou através do *whatsapp*.

A quadra possui as proporções adequadas para a prática de futsal, e as traves, redes e a iluminação estão em boas condições. Porém não alugam nem emprestam coletes nem bolas. O vestiário possui chuveiros.

Neste caso, por se tratar de um clube, a estrutura extra-campo não será considerada, pois a mesma não é acessível para quem aluga a quadra. O clube possui estacionamento, mas no que tange o aluguel da quadra, não há promoções, parceiros ou divulgação de qualquer tipo.

- Razão preço/pessoa – R\$5,00 (10 pessoas)
- Ponto forte – Cobertura, Estacionamento
- Ponto fraco – Divulgação inexistente, estrutura extra-campo inacessível

4.2.3.1 Resumo – Principais Concorrentes

A tabela abaixo resume as informações mais importantes coletadas sobre cada concorrente através da técnica de cliente oculto.

Quadro 3: Resumo dos principais concorrentes.

CONCORRENTE	TIPO	JOGAM	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	RAZÃO PREÇO/PESSOA
ARENA STARS SOCCER	Grama sintética	5x5	Cobertura	Gramado Divulgação	R\$5,50
SOCIETY ABERTO	Grama sintética	5x5	Não identificado	Gramado Divulgação	R\$6,50
LAGOA F.C.	Grama natural	7x7	Estacionamento Preço	Gramado Divulgação	R\$4,00

MONTE SANTO	Grama natural	7x7	Estacionamento	Pouca estrutura Divulgação	R\$5,00
KIRA	Salão	5x5	Cobertura Preço	Divulgação	R\$4,00
SABESP	Salão	5x5	Cobertura Estacionamento	Divulgação Estrutura inacessível	R\$5,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 Análise dos Fornecedores

O estudo dos fornecedores foi feito levando em consideração elementos como localização do fornecedor, preço praticado, qualidade do serviço e condições de pagamento oferecidas.

A empresa Seven Football Society trabalhará com três fornecedores a seguir:

- Distribuidora de Bebidas Menegazzo LTDA, representante da Ambev em Itapetininga e Região – Fornecedor de compra contínua;
- Distribuidora de Materiais Esportivos – A definir – Fornecedor de compra eventual;
- MaxGrass Grama Sintética – Responsável pela construção da estrutura oferecida para jogo – Fornecedor de compra única e eventuais manutenções.

A seguir um quadro com os preços praticados pela Distribuidora Menegazzo LTDA, contendo apenas os produtos que se pretende ter em estoque:

Quadro 4: Preço da distribuição das bebidas.

BEBIDA	UNIDADES/CAIXA	VALOR UNITÁRIO	VALOR CAIXA
BRAHMA LITRO	12	R\$5,60	R\$67,26
BRAHMA LATA	12	R\$2,69	R\$32,28
AGUA	12	R\$0,99	R\$11,96
GATORADE	6	R\$3,16	R\$18,96
H2O	12	R\$2,25	R\$27,00
REFRIGERANTE LATA	12	R\$1,89	R\$22,68

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela abaixo mostra um levantamento de preços feito na internet com relação aos materiais esportivos que serão utilizados na empresa:

Quadro 5: Preço dos materiais esportivos.

PRODUTO	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL	DISTRIBUIDOR
Bola de Futebol	6	R\$69,90	R\$419,40	Netshoes
Coletes	240	R\$6,80	R\$1.632,00	Americanas
Bomba de Ar	1	R\$25,42	R\$25,42	Netshoes
TOTAL	-	-	R\$2.076,82	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Espera-se negociar o valor pago nos coletes, uma vez que a compra será efetuada em grande quantidade. Para fins orçamentários, será estimado um gasto de R\$2.000,00 com materiais esportivos.

Com relação à construção da estrutura para jogo, a tabela a seguir detalha os itens necessários e seus respectivos valores:

Quadro 6: Preço das estruturas do campo de futebol.

Produto	Área Instalada em m²	Valor m²	Valor Total
Grama sintética Soft Line	1600	R\$74,90	R\$119.840,00
Alambrado, rede, tela, iluminação, piso, mão de obra	1600	R\$60,90	R\$97.440,00
Total da Obra	1600	R\$135,80	R\$216.280,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 Plano de Marketing

Conforme explicado na fundamentação teórica, as ações de marketing foram divididas em quatro seções, uma para cada “P” do composto de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção.

4.2.4.1 Produto

Conforme explica Kotler (2000), o produto é aquilo que a empresa oferece ao mercado para ser consumido ou adquirido, visando satisfazer determinada necessidade ou desejo.

No caso da Seven Football Society, o principal produto ofertado é o aluguel do campo para a prática esportiva, tendo como seu maior diferencial um gramado sintético de qualidade superior a dos concorrentes, além de toda uma estrutura “extra-campo” visando oferecer a melhor experiência possível para seus clientes.

Como produto secundário, a empresa comercializará bebidas no local.

4.2.4.2 Preço

O preço, segundo Cobra (2009), é o valor pago pela posse de um bem ou serviço.

Conforme dito anteriormente, os preços praticados na empresa serão de R\$100,00 por hora de jogo no aluguel avulso e R\$70,00 por hora de jogo no aluguel mensal.

Seguindo as tendências identificadas na análise dos clientes, o autor acredita que os mesmos estão dispostos a pagar um preço um pouco mais alto para terem em contrapartida um serviço de melhor qualidade.

Esta estratégia da empresa de oferecer um desconto no valor para o aluguel de um horário fixo mensal visa manter os clientes fidelizados, sempre consumindo na empresa.

Outro motivo por trás deste tipo de promoção é que a mesma facilita o planejamento financeiro da empresa, uma vez que a mesma receberá o valor completo do aluguel mensal no início do mês.

Com relação à venda de bebidas, a empresa irá seguir a média do mercado. A renda originada por estas vendas será apenas um complemento ao carro-chefe da empresa, que será o aluguel dos campos.

4.2.4.3 Praça

A praça pode ser entendida como o meio pelo qual o produto chega até o consumidor, ou seja, como, quando e onde o produto estará disponibilizado ao seu público-alvo (BASTA ET AL, 2010).

Por se tratar de um serviço consumido no local, para a empresa Seven Football Society, a praça seria equivalente à localização da empresa. O terreno onde a empresa será implantada será alugado, e por se tratar de um terreno de grandes proporções, há certa limitação com relação aos locais disponíveis.

A média de distância dos concorrentes com relação ao centro da cidade é de 4,7km, e o terreno escolhido para o empreendimento fica a exatos 4,7km de distância do centro, em um bairro chamado Estância Conceição.

Diversos motivos levaram a escolha deste local específico. O bairro Estância Conceição é um bairro de aspecto rural, predominantemente ocupado por chácaras e casas de campo. Ao mesmo tempo, é um bairro de fácil acesso e pouco movimentado, fazendo com que sempre haja lugar para estacionar carros na rua.

Além disso, no bairro Estância Conceição, o valor do aluguel do terreno é consideravelmente menor do que no centro da cidade, outro motivo que influenciou na escolha do local, e o terreno encontrado neste bairro já é plano, reduzindo os custos com terraplanagem e preparo de terreno para a aplicação da grama.

4.2.4.4 Promoção

A promoção, segundo Churchill (2000), trata da forma que a empresa captura a atenção de seu público-alvo.

Na Seven Football Society, o foco da promoção será por meio de mídias digitais, como o *Facebook*. Será criada uma página na rede social para a empresa, que servirá como portal de informações e meio de comunicação com os clientes.

Será realizado um evento de inauguração da empresa, onde amigos, conhecidos, familiares e alguns formadores de opinião da cidade serão convidados para conhecerem o negócio. O evento contará com música ao vivo, e serão servidos comes e bebes aos convidados. Foi orçado um valor de R\$2.000,00 para serem gastos com este evento.

Além disso, a empresa irá expor banners de divulgação em outras empresas da cidade relacionadas à prática esportiva, e em troca, irá expor banners dessas empresas parceiras nos próprios campos, além de estampar suas marcas nos coletes utilizados para jogo.

4.2.4.5 Matriz FOFA

O quadro a seguir lista de forma resumida os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) da empresa e do ambiente em que a mesma está inserida.

Quadro 7: Matriz FOFA.

FORÇAS	FRAQUEZAS
Qualidade do gramado Fornecimento de Material Esportivo Estrutura extracampo Divulgação da empresa Bom atendimento	Inexperiência do gestor no setor Preço acima da média Campo descoberto Não haverá estacionamento
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Possibilidade de parceria com empresas da cidade Concorrência deixando a desejar em diversos aspectos	Novos entrantes no mercado Riscos envolvendo o fato de o terreno ser alugado

Fonte: Elaborado pelo autor.

No ambiente interno da empresa, as forças serão baseadas na oferta de um serviço de alta qualidade e de uma estrutura propícia para a prática esportiva, prezando sempre pela segurança dos clientes. A divulgação da empresa nas redes sociais e em pontos estratégicos na cidade, e o fornecimento de material esportivo se qualificam como forças da empresa, uma vez que estes não são feitos pelos concorrentes, sendo assim, serão diferenciais aos olhos dos clientes.

Como fraquezas, para oferecer a qualidade superior à dos concorrentes, a empresa irá praticar um preço sutilmente acima da média do mercado, e sua gestão será feita por um jovem empreendedor sem experiência prévia no setor de aluguel de campos. Além disso, os campos da empresa serão descobertos, dificultando o aluguel em dias de chuva, e a empresa não terá estacionamento (fator amenizado por se localizar em um bairro pouco movimentado onde é fácil estacionar na rua).

Com relação ao ambiente externo, o autor enxerga como principais oportunidades, primeiramente o fato de a concorrência no setor estar deixando a desejar na prestação de serviços, com campos ruins, não fornecendo materiais

esportivos e não fazendo nenhum tipo de divulgação (fator já explicitado na análise dos concorrentes). Além disso, há uma possibilidade de se fazer parcerias com empresas da cidade, onde as empresas divulgariam suas marcas nos campos de futebol em placas de publicidade, e em troca, essas divulgariam a Seven Football Society em suas empresas, em uma espécie de contrato de permuta. Existe também a possibilidade de se oferecer descontos para funcionários de determinadas empresas em horários de menor movimento, visando manter os campos sempre alugados.

As ameaças que tangem o negócio são a possibilidade de novos entrantes no mercado, fator que pode possivelmente diminuir a participação de mercado, e também os riscos vinculados ao fato de o terreno ser alugado e o proprietário ter o poder de requisitá-lo de volta a qualquer momento. Com relação aos novos entrantes, não há nada que se possa fazer, pois toda empresa está sujeita a este risco, porém visando diminuir os riscos envolvidos com o aluguel de terreno, será feito um contrato de longo prazo com uma multa rescisória estipulada para evitar este tipo de situação.

4.3 Análise Financeira

Neste capítulo serão apresentadas as projeções financeiras da empresa.

4.3.1 Estimativa de Investimento Inicial

O capital inicial necessário para montar o negócio será totalmente integralizado pelo dono, não utilizando nenhuma forma de empréstimo ou financiamento.

Para a estimativa de investimento inicial, foram considerados os seguintes itens conforme a tabela a seguir:

Quadro 8: Estimativa de investimento inicial.

ITEM	FORNECEDOR	PREÇO
Estrutura para jogo	MaxGrass	R\$217.280,00
Estrutura complementar	A definir	R\$50.000,00
Mobília e Eletrônicos	Diversos	R\$15.000,00
Materiais esportivos	A definir	R\$2.000,00
Estoque inicial - Bar	Menegazzo Distribuidora	R\$3.600,00
Capital de Giro	-	R\$5.000,00
Festa de Inauguração	Diversos	R\$2.000,00
TOTAL	-	R\$294.880,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estrutura para jogo é composta por dois campos de grama sintética de alta qualidade medindo 800m² cada, totalizando uma área de 1600m², além dos alambrados, traves, redes e iluminação do campo. A empresa fornecedora é da própria cidade de Itapetininga, e já está no mercado de grama sintética há onze anos, tendo obras em vinte e dois estados brasileiros, atendendo aos padrões exigidos pelo órgão máximo de futebol, a FIFA.

A estrutura complementar será construída em alvenaria, totalizando 30m² de obra, contendo um vestiário, um bar, um escritório e um lavabo. No valor citado acima já estão inclusos, além da infraestrutura, toda a parte elétrica e hidráulica, as peças de banheiro (chuveiros, vasos, miquitórios, pias), azulejos, pintura e revestimento no teto.

No que tange mobília e eletrônicos, foram considerados móveis e materiais necessários para o escritório, incluindo um computador para auxiliar na administração, além de materiais decorativos para o ambiente e uma televisão para o bar. Não foram considerados freezers, mesas e cadeiras para o bar, pois estes materiais são emprestados pela distribuidora de bebidas através de um contrato de consignação.

Com relação aos materiais esportivos, foram considerados os seguintes itens:

- Seis bolas de futebol;
- Quarenta jogos de coletes com seis unidades em cada jogo;
- Uma bomba de ar para encher bolas.

O estoque inicial de bebidas, calculado no valor de R\$3.600,00, corresponde a vinte caixas de cada bebida listada na tabela de preços do fornecedor.

4.3.2 Estimativa de Custos e Despesas Mensais

Nesta seção serão calculados os custos fixos e variáveis que a empresa incorrerá mensalmente com sua atividade.

Os valores utilizados nas projeções financeiras correspondem ao cenário realista, que será explicitado no próximo tópico.

Quadro 9: Estimativa de custos e despesas mensais.

CUSTOS FIXOS	VALOR
Materiais de expediente	R\$200,00
Assessoria Contábil	R\$800,00
Aluguel do Terreno	R\$1.000,00

Pró-Labore	R\$1.500,00
Salários	R\$1.500,00
Limpeza	R\$400,00
TOTAL	R\$5.400,00
CUSTOS VARIÁVEIS	VALOR
SIMPLES Nacional	R\$2.140,00
Água, Luz e Telefone	R\$800,00
Reposição de estoque do bar	R\$1.800,00
TOTAL	R\$4.740,00
CUSTOS COM DEPRECIAÇÃO	VALOR
Campos	R\$1.000,00
Eletrônicos	R\$40,00
TOTAL	R\$1.040,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.3 Estimativa de Receita

A estimativa de receita será projetada em três cenários diferentes, sendo eles: pessimista, realista e otimista. Além disso, esta análise será feita compreendendo dois períodos de tempo: mensal e anual.

A empresa possuirá dois campos e funcionará 72 horas por semana, tendo assim uma capacidade produtiva de 144 horas de aluguel por semana, e os cenários serão diferenciados pela ocupação dos campos.

No cenário pessimista, a empresa terá 25% de ocupação (36 horas de aluguel por semana, ou 144 por mês), enquanto no cenário realista a ocupação será de 50% (72 horas de aluguel por semana ou 288 por mês) e por fim, no cenário otimista, 75% de ocupação dos campos (108 horas de aluguel por semana ou 432 por mês). Para fins desta análise, considerou-se que todo mês possui quatro semanas.

Para calcular o valor da receita derivada das vendas do bar, utilizou-se o valor de R\$10,00 por hora de campo alugado.

Tendo em vista que o valor do aluguel será diferente para mensalistas e para alugueis avulsos (R\$70,00 e R\$100,00 respectivamente), calculou-se o valor médio de aluguel com base na pesquisa de mercado, onde 65% das pessoas preferiam alugar mensalmente e 35% preferia alugar um horário avulso.

$$\text{Cálculo do Valor Médio} = (0,65 \times 70) + (0,35 \times 100) = 45,5 + 35 = \text{R\$80,50}$$

Quadro 10: Previsão de receita mensal.

PREVISÃO DE RECEITA MENSAL			
RECEITA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
Aluguel dos Campos	R\$11.592,00	R\$23.184,00	R\$34.776,00
Venda de Bebidas	R\$1.440,00	R\$2.880,00	R\$4.320,00
TOTAL	R\$13.032,00	R\$26.064,00	R\$39.096,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11: Previsão de receita anual.

PREVISÃO DE RECEITA ANUAL			
RECEITA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
Aluguel dos Campos	R\$139.104,00	R\$278.280,00	R\$417.312,00
Venda de Bebidas	R\$17.280,00	R\$34.560,00	R\$51.840,00
TOTAL	R\$156.384,00	R\$312.768,00	R\$469.152,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.4 Fluxo de Caixa

Para os cálculos do Fluxo de Caixa, foram usados os dados do cenário realista previamente explicitado.

Quadro 12: Previsão de fluxo de caixa do primeiro ano.

Previsão de Fluxo de Caixa - Ano 1	
Entradas	
Prestação de Serviços	R\$ 278.280,00
Vendas do Bar	R\$ 34.560,00
Total de Entradas	R\$ 312.768,00
Saídas	
Aluguel do Terreno	R\$ 12.000,00
Materiais de expediente	R\$ 2.400,00
Assessoria Contábil	R\$ 9.600,00
Pró-Labore	R\$ 18.000,00

Salários	R\$ 18.000,00
Limpeza	R\$ 4.800,00
SIMPLES Nacional	R\$ 25.680,00
Água, Luz e Telefone	R\$ 9.600,00
Reposição de Estoques	R\$ 21.600,00
Total de Saídas	R\$ 121.680,00
Saldo Final	R\$ 191.088,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.5 Balanço Patrimonial

No início da atividade da empresa, o Balanço Patrimonial da mesma deverá se parecer com o apresentado a seguir:

Quadro 13: Balanço patrimonial projetado.

BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO			
ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Caixa	R\$ 5.000,00	Fornecedores	-
Estoques	R\$ 3.600,00	Impostos	-
Ativo não Circulante		Patrimônio Líquido	
Imobilizado	R\$ 284.280,00	Capital Social	R\$ 292.880,00
Depreciação	-	Lucro Acumulado	-
Total	R\$ 292.880,00	Total	R\$ 292.880,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que o valor total está R\$2.000,00 menor do que o investimento inicial, por conta do valor que será investido na festa de inauguração do empreendimento, que não é considerado neste demonstrativo financeiro.

4.3.6 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A tabela a seguir mostrará de forma ordenada as receitas obtidas e despesas incorridas ao longo do período.

Quadro 14: DRE Projetada no primeiro ano.

DRE Projetada - Ano 1	
(+) Receita Operacional Bruta	R\$ 312.768,00
(-) CPV	-R\$ 43.200,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 269.568,00
(-) Despesas de Vendas	-R\$ 18.000,00
(-) Despesas Administrativas	-R\$ 34.800,00
(=) LAIR	R\$ 216.768,00
(-) SIMPLES Nacional	-R\$ 25.680,00
(=) Lucro Líquido	R\$ 191.088,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para fins deste cálculo, foram consideradas como CPV (custo do produto vendido) o aluguel do terreno, as contas de Água, Luz e Telefone e Reposição de Estoques. Foram consideradas como Despesas de Vendas metade dos salários e Pró-Labore. Foram consideradas como Despesas Administrativas a outra metade de salários e Pró-Labore, além de Materiais de expediente, Assessoria Contábil e a Limpeza do local.

4.3.7 Análise do Ponto de Equilíbrio

Conforme dito anteriormente na revisão teórica, este indicador mostra o quanto a empresa deverá faturar para poder pagar todos os seus custos em um determinado período.

Este indicador é calculado ao se dividir o custo fixo total pelo índice da Margem de Contribuição. Vale lembrar que o índice da Margem de Contribuição é calculado pela divisão da Margem de Contribuição pela Receita Total.

Segue o cálculo realizado com as informações da Seven Football Society:

$$\begin{aligned}\text{Índice de Margem de Contribuição} &= \text{Margem de Contribuição} / \text{Receita Total} = \\ &= (312.768 - 56.880) / 312.768 = 0,82\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Ponto de Equilíbrio} &= \text{Custo Fixo Total} / \text{Índice de Margem de Contribuição} = \\ &= 64.800 / 0,82 = 79.024,39\end{aligned}$$

A empresa deverá ter uma receita total de R\$79.024,39 ao ano para, pelo menos, cobrir todos os seus custos. Este valor deverá ser alcançado, uma vez que a renda bruta do cenário pessimista é aproximadamente o dobro deste valor.

4.3.8 Lucratividade

Este indicador mede o lucro líquido do empreendimento com relação as suas vendas.

$$\text{Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) \times 100$$

$$\text{Lucratividade Seven Football Society} = (191.088 / 312.768) \times 100 = 61,1$$

A empresa terá uma lucratividade de 61,10% ao ano.

4.3.9 Rentabilidade

Este indicador mede o retorno do capital investido pelos sócios, sendo assim, é um indicador de atratividade do negócio.

$$\text{Rentabilidade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total}) \times 100$$

$$\text{Rentabilidade Seven Football Society} = (191.088 / 294.880) \times 100 = 64,8$$

Este número indica que a cada ano, o investidor irá recuperar 64,8% do valor investido através dos lucros obtidos no negócio.

4.3.10 Prazo de Retorno do Investimento

Outro indicador de atratividade, este indica quanto tempo o investidor levará para recuperar o dinheiro investido no negócio.

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \text{Investimento Total} / \text{Lucro Líquido}$$

$$\text{Na Seven Football Society} = 294.880 / 191.088 = 1,54$$

Isto significa que, 1,54 anos (aproximadamente 1 ano, 6 meses e 14 dias) é o tempo que o empreendedor levará para recuperar, em forma de lucro, o dinheiro gasto para montar o negócio.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como principal finalidade o estudo da viabilidade mercadológica e financeira de se abrir uma empresa de aluguel de campos de futebol society em Itapetininga, cidade natal do autor, localizada no interior do estado de São Paulo. Tal estudo se deu através da elaboração de um Plano de Negócios.

Para se atingir tal objetivo, foram elaborados objetivos específicos, que em conjunto permitiram uma análise completa de todos os fatores que envolvem a abertura e manutenção de uma empresa.

A metodologia utilizada na realização deste trabalho de natureza aplicada possuiu caráter descritivo com relação aos objetivos, caracterizando-se ainda como um estudo de caso. A coleta de dados se deu através de aplicação de questionários (pesquisa quantitativa) e da técnica de cliente oculto (pesquisa qualitativa).

Com relação ao primeiro objetivo específico, de se conceituar sob o aspecto jurídico e tributário uma empresa de aluguel de campos de futebol, descobriu-se que este tipo de empresa se encaixa no caráter de prestadora de serviços, e que o tipo de tributação incorrida é uma escolha (dentro de algumas opções) do empreendedor, que deverá considerar diversos aspectos na hora de optar por um regime em detrimento de outro como, por exemplo, o porte da empresa, sua folha salarial, entre outros.

O segundo objetivo específico, de analisar o mercado de campos de futebol para aluguel em Itapetininga-SP sob o aspecto dos clientes e dos concorrentes, comprovou a hipótese sugerida na introdução do trabalho, de que as empresas do ramo existentes na cidade oferecem uma estrutura precária, facilitando com que um novo entrante no mercado consiga se destacar com pequenas ações e sem precisar de um grande investimento.

Dentre as informações coletadas, verificou-se que os campos de futebol para aluguel em Itapetininga-SP possuem estrutura precária, não oferecem materiais essenciais e de baixo custo, como bolas e coletes, para a prática do futebol, e não fazem nenhum tipo de divulgação de suas empresas, justificando assim a viabilidade mercadológica de uma nova empresa no setor.

Além disso, na pesquisa de mercado foi possível observar tendências interessantes com relação aos clientes e seus hábitos de consumo deste tipo de

serviço, informações relevantes e que foram levadas em conta na elaboração do plano de marketing.

Dentre elas, as principais a serem destacadas são os dias e horários mais procurados, a periodicidade semanal com que os praticantes praticam o esporte, o gasto médio dos clientes em empresas de aluguel de campos, as bebidas que mais consomem nesses locais, as formas de agendamento preferidas, os diferenciais buscados, entre outras.

O conjunto de informações coletadas nas análises de clientes e concorrentes permitiu com que fosse feito um plano de marketing, traçando estratégias para inserir a empresa no mercado.

Como já foi citado na análise dos concorrentes, nenhuma empresa de aluguel de campos em Itapetininga faz ações de divulgação, nem mesmo possuem sites ou páginas em redes sociais. Porém os campos estão sempre cheios, apesar de sua estrutura precária, dando a entender que a propaganda é feita “boca-a-boca”.

Sendo assim, a primeira estratégia será o evento de inauguração da empresa, que servirá para que as pessoas fiquem sabendo que a empresa existe, e a continuidade da divulgação se dará através de páginas em redes sociais e divulgações com banners e flyers em empresas parceiras.

A escolha da localização foi feita buscando reduzir custos (principalmente do aluguel e da preparação do terreno), sem perder qualidade aos olhos dos clientes. A distância do local é exatamente igual a média de distância dos concorrentes. O preço praticado no aluguel do campo na empresa acaba sendo superior ao da concorrência por conta da qualidade superior do serviço, e principalmente do gramado oferecido.

Por se tratar de uma empresa com apenas dois funcionários e poucos processos, o plano operacional acabou se limitando a uma divisão de tarefas e turnos de trabalho entre os mesmos.

A empresa demonstrou uma alta viabilidade econômico-financeira, apresentando alta lucratividade e um baixo período de retorno ao investimento. Um dos pontos mais atrativos do negócio, no ponto de vista do autor, é o baixo custo de manutenção, e por consequência, o baixo ponto de equilíbrio da empresa, tornando baixa a possibilidade de se ter prejuízos.

Por fim, o presente trabalho foi de grande importância para o autor, pois o permitiu aplicar conhecimentos de todas as áreas da administração adquiridos

durante o curso de graduação, na prática da realização de um Plano de Negócios, ferramenta esta que se mostrou altamente eficaz para quem deseja empreender.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASTA, Darci; et al. **Gestão de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL Alberto. **A Construção do Plano de Negócios** – São Paulo: Saraiva, 2008.

CHRISTOVAM, A. **Cliente oculto: um estudo da técnica na pesquisa qualitativa.** Dissertação de Mestrado São Paulo, USP, 2007

CHURCHILL JR., Gilbert; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administrações de Marketing no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho.** São Paulo: LTR. 2015 p. 75.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios / 4 ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Globo Esporte, 2014. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/2014/10/media-de-publico-da-mls-atinge-marca-historica-e-bate-brasileirao-desde-1987.html>> Acesso em: 04/05/2016

HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Silvana Ana. **Construindo plano de negócio: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócio de sucesso.** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; SAUNDERS, J. A. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2015. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=352230>> Acesso em: 26/04/2016

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2015. Disponível em:
<<http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=352230>> Acesso em: 26/04/2016

JARDIM, Paulo César B. Veiga et al. **Hipertensão arterial e alguns fatores de risco em uma capital brasileira**. *Arquivos Brasileiros de Cardiologia* [online]. 2007, vol.88, n.4, pp.452-457. ISSN 1678-4170.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: *Pearson Education do Brasil*, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2006.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**, 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MCDANIEL, C. D. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2003.

Ministério do Esporte: **Diagnóstico Nacional do Esporte**, 2013
<<http://www.esporte.gov.br/diesporte/2.html>> Disponível em: 04/05/2016 Acesso em: 04/05/2016

PEREIRA, Luciana O.; FRANCISCHI, Rachel P. de; LANCHÁ JUNIOR, Antonio H.. **Obesidade: Hábitos Nutricionais, Sedentarismo e Resistência à Insulina**. *Arquivos Brasileiros de Endocrinologia e Metabologia*, abr. 2003, vol.47, n.2, p.111-127.

POLIZEI, Eder. **Plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: *Cengage Learning* Edições Ltda., 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 18 ed. São Paulo-SP: Campus, 1986.

RECEITA FEDERAL **O que é o Simples Nacional** Disponível em:
<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>> Acesso em: 02/06/2016

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Aprender a Empreender**.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: Núcleo de Comunicação, 2013.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2016. **Entenda o que é uma Eireli** Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-uma-eireli,4fe2be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 02/06/2016

SERRA, Fernando A. Ribeiro. TORRES, Alexandre Pavan. TORRES, Maria Cândida S. **Administração estratégica**: conceito, roteiros práticos e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R. **Administração** Tradução Alves Calado; 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Vigitel Brasil 2013: **vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico** / Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde. – Brasília: Ministério da Saúde, 2014.

ZAMAI, Carlos Aparecido et al. **Atividade Física na Promoção da Saúde e da Qualidade de Vida**: Contribuições do Programa Mexa-se UNICAMP, Vol.1 pp. 179-193, 2011.

APÊNDICE A - Questionário aplicado com pessoas que praticam futebol em Itapetininga e região para identificar tendências e preferências na busca de um campo de aluguel.

ANÁLISE DE MERCADO: CAMPO DE FUTEBOL SOCIETY PARA ALUGUEL

Este questionário foi elaborado para fins de pesquisa por um aluno da nona fase do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Todas as suas respostas serão confidenciais e utilizadas exclusivamente para a realização do trabalho de conclusão de curso (TCC). Todos os respondentes terão direito a concorrer a um vale compras no valor de \$50,00 na loja “Vitoria Esportes”, localizada na rua Dr. Campos Salles, número 536. Para concorrer, basta preencher a última pergunta com seu nome e telefone para contato.

1) PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO

Idade

- Menor de 18 anos
- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 anos ou mais

Renda familiar mensal

- Até \$1.500,00
- \$1.500,01 ~ \$3.000,00
- \$3.000,01 ~ \$6.000,00
- \$6.000,01 ~ \$10.000,00
- Mais de \$10.000,00

Escolaridade completa

- Ensino fundamental;
- Ensino médio;
- Ensino superior;
- Pós-graduação/Mestrado/Doutorado;

Bairro de residência: _____

Possui veículo próprio? Ex: Carro, moto.

- Sim
- Não

Com que frequência você joga futebol?

- 1x/semana
- 2x/semana
- 3x/semana
- 4x/semana
- 5x/semana
- 6x/semana
- Todo dia

Qual das três modalidades você mais pratica?

- Futebol de Campo (11 contra 11)
- Futebol Society (7 contra 7)
- Futsal (5 contra 5)

Qual das três modalidades é sua preferida?

- Futebol de Campo (11 contra 11)
- Futebol Society (7 contra 7)

- Futsal (5 contra 5)

Você conhece algum campo de futebol society para aluguel em Itapetininga?

- Sim;
- Não.

Se você respondeu Sim na pergunta anterior, qual campo costuma frequentar?

Qual(is) fator(es) o leva a frequentar este campo?

- Preço do aluguel;
- Estrutura oferecida para jogo (campo, iluminação etc);
- Estrutura extracampo (vestiários, bar etc);
- Localização da empresa;
- Ter estacionamento.

2) SOBRE O NEGÓCIO

Na hora de alugar um campo/quadra, enumere de 1 a 5 os fatores citados abaixo em ordem de importância, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante.

	1	2	3	4	5
Preço do Aluguel					
Estrutura oferecida para jogo (campo, iluminação etc)					
Estrutura extracampo (vestiários, bar etc)					
Localização da empresa					
Ter estacionamento					

Em quais horários você costuma jogar futebol?

- Período da manhã;
- Entre 12:00 ~ 15:00
- Entre 15:00 ~ 18:00
- Entre 18:00 ~ 21:00
- Entre 21:00 ~ 24:00

Em que dias da semana você costuma jogar futebol?

- Segunda-feira;
- Terça-feira;
- Quarta-feira;
- Quinta-feira;
- Sexta-feira;
- Sábado;
- Domingo.

Classifique os fatores abaixo de acordo com a sua importância em um campo/quadra de futebol para aluguel:

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Desnecessário
Bar - venda de bebidas				
Lanchonete - venda de alimentos				
Vestiário com chuveiros e armários para banho				
Cobertura no campo				
Estacionamento				
Churrasqueira/ espaço para confraternizações				

Existe algum diferencial não citado acima que você gostaria que tivesse em um campo de futebol para aluguel?

De que maneira você prefere agendar seus jogos?

- Ligação telefônica;
- Por whatsapp;
- Por pagina no facebook;
- Outra.

Qual o valor médio que você gasta por jogo? (Considere também a compra de alimentos e bebidas no local)

- Até \$5,00;
- De \$5,01 a \$10,00;
- De \$10,01 a \$15,00;
- Mais de \$15,00.

Qual das opções você prefere?

- Marcar os jogos semana a semana;
- Reservar um determinado horário mensalmente;

Qual(is) bebida(s) costuma consumir após uma partida de futebol?

- Água;
- Refrigerante;
- Bebidas isotônicas;
- Cerveja;
- Outra.

APÊNDICE B - Roteiro de observação utilizado na análise das empresas concorrentes.

ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Principais concorrentes:

- Arena Stars Soccer;
- Society aberto;
- Lagoa F.C.;
- Monte Santo;
- Quadra Kira;
- Quadra Associação Sabesp.

Roteiro de observação – pontos importantes:

- Preço praticado;
- Horário de funcionamento;
- Forma de agendamento;
- Localização;
- Estrutura de jogo
 - Campo/quadra (qualidade e dimensões)
 - Traves, redes, alambrados
 - Iluminação
 - Coletes e bolas;
- Estrutura extrajogo
 - Bar e Lanchonete
 - Vestiários (chuveiros e armários)
 - Churrasqueira/área para confraternizações
 - Estacionamento
- Diferenciais oferecidos
- Parceiros da empresa
- Promoções oferecidas